

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Komparace managementu dvou fotbalových klubů
Management Comparison of Two Football Clubs

Student: Lukáš Krajíček

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiřina Kračmarová

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student: **Lukáš Krajíček**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management
Téma: **Komparace managementu dvou fotbalových klubů**
Management Comparison of Two Football Clubs

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretický úvod do problematiky
 3. Komparace managementu dvou fotbalových klubů
 4. Shrnutí výsledků šetření, náměty, doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012.
ISBN 978-80-248-2529-8.
NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiřina Kračmarová**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Komparace managementu dvou fotbalových klubů vypracoval samostatně pod vedením Ing. Jiřiny Kračmarové. Veškeré prameny, které jsem k této bakalářské práci využil a ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Ostravě dne 7. 5. 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lukáš Krajíček', written over a horizontal dotted line.

Lukáš Krajíček

Děkuji vedoucí práce slečně Ing. Jiřině Kračmarové za její vstřícný přístup a čas, který si vždy pro mě našla a uvedené bakalářské práci věnovala. Také bych rád poděkoval za věcné připomínky a rady, které mně vždy ochotně poskytla.

OBSAH

1	ÚVOD.....	6
2	TEORETICKÝ ÚVOD DO PROBLEMATIKY	8
2.1	SPORT	8
2.2	FOTBAL.....	9
2.2.1	Historie Fotbalu	9
2.2.2	Počátky fotbalu v Československu	10
2.3	MANAGEMENT	10
2.3.1	Definice sportovního managementu	11
2.3.2	Koncepce „7S“	12
2.3.3	Sportovní manažer	13
2.3.4	Pojem Manažer	14
2.3.5	Základní manažerské funkce	15
2.4	PROFESIONÁLNÍ SPORTOVEC	16
2.5	MARKETING.....	17
2.5.1	Marketingový mix	18
2.5.2	Sportovní marketing	19
2.5.3	Marketingová komunikace ve sportovním odvětví	20
2.5.4	Rozdělení prostředí v ČR podle sportu.....	20
2.6	TYPY SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ	21
2.6.1	Akciová společnost („a.s.“)	21
2.6.2	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	23
2.6.3	Občanské sdružení	24
2.7	METODY PRO VÝZKUM.....	25
2.7.1	SWOT analýza.....	25
2.7.2	Pozorování	27
2.7.3	Rozhovor	27
3	ANALÝZA A KOMPARACE MANAGEMENTU DVOU FOTBALOVÝCH KLUBŮ	29
3.1	ANALÝZA KLUBU AC SPARTA PRAHA A.S.	29
3.1.1	Klub AC Sparta Praha	29
3.1.2	Historie klubu AC Sparta Praha	30
3.1.3	Struktura managementu za rok 2014/2015	32
3.1.4	Sportovní cíle klubu.....	33
3.1.5	Mládežnická akademie Sparty Praha	34
3.1.6	Struktura týmu mládeže podle všech kategorií	35
3.1.7	Rozhovor s manažerem Sparty Praha	36
3.2	ANALÝZA KLUBU FC VIKTORIA PLZEŇ A.S.	40
3.2.1	FC Viktoria Plzeň	40
3.2.2	Historie klubu FC Viktoria Plzeň	41
3.2.3	Struktura managementu za rok 2014/2015	42
3.2.4	Sportovní cíle klubu.....	43
3.2.5	Mládežnická akademie Viktorie Plzeň	44

3.2.6	Struktura týmu mládeže podle všech kategorií	45
3.2.7	Rozhovor s manažerem Viktorie Plzeň	46
3.3	KOMPARACE DVOU VYBRANÝCH FOTBALOVÝCH KLUBŮ	50
3.3.1	SWOT analýza AC Sparty Praha	50
3.3.2	SWOT analýza FC Viktorie Plzeň	53
3.3.3	Porovnání hráčů obou mužstev	56
3.3.4	Návštěvnost klubu, vstupenky, fanoušci	60
3.3.5	Hospodaření klubů poslední sezonu	64
3.3.6	Pozorování sledovaných týmů	65
4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	66
5	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:.....	74
	SEZNAM ZKRATEK:.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH:.....	6

1 Úvod

V moderní společnosti v této době se sport stal součástí takřka každého z nás. Každý člověk se setkává s tematikou sportu ať aktivně, či pasivně. Sport se stal všeobecným fenoménem po celém světě, kde lidem dodává sílu, sjednocuje obce, kraje, státy v pořádání turnajů a lidé v něm hledají odreagování, sílu, či pasivní odpočinek při sledování sportovního utkání u televize. Sport už nemůžeme brát pouze jako aktivní pohybovou činnost, ale musíme brát v potaz obrovské zasahování do všech odvětví. Lidé po celém světě jsou schopni obětovat obrovské množství svého času, finančních prostředků a kolikrát i zdraví jenom proto, aby dosáhli těch nejlepších výsledků a cílů, které si stanovili a zapsali se tak do sportovní historie.

Sport ve 21. století nabral v průmyslu na obrovské síle, stal se zaměstnáním pro mnoho lidí, jak už samotných sportovců, tak lidí kolem něj. Zde můžeme uvést například manažery, trenéry, nebo mnoho dalších lidí pracujících v jakémkoliv sportovním odvětví. Můžeme zde zahrnout také ty, co se ve sportu vyskytují avšak nepřímo kolem něj. Jsou to například redaktori sportovních časopisů, správci internetových stránek, reportéři, zdravotní lékaři a podobně. Sport nám zasahuje takřka do všech odvětví dnešního průmyslu, jako je móda nebo filmový trh.

Vůbec tím nejrozšířenějším a nepopulárnějším kolektivním sportem na světě i v České republice je fotbal. Fotbal si po celém světě oblíbily miliony lidí a někteří lidé v dnešním světě o fotbalu mluví jako o božím poslání. Fotbal je po finanční stránce dostupný dá se říct všem na světě. Například děti v Africe nemají kolikrát co jíst, pít, kde spát a k radosti a úsměvu na tváři jim stačí kulatá věc, postavení provizorních branek a kousek místa na poli. Když se v České republice srovná fotbal s druhým „národním“ sportem, kterým je hokej, nemůže hokej fotbalu konkurovat. Když uvedu jeden příklad, takřka každá vesnice má své fotbalové hřiště, kdežto hokejové stadiony vidíme většinou pouze ve větších městech. I po finanční stránce se nedá fotbal s hokejem srovnávat. Vybavení či pronájem tréninkových ploch je v jiných cenových relacích.

Fotbal hraji už od svých nejmladších let, zažil jsem v něm spoustu radosti, ale také zklamání. Ve svém životě jsem v tomto sportovním odvětví nasbíral už spoustu zkušeností, ať už dobrých, nebo špatných. Proto jsem si za téma své práce zvolil porovnání dvou našich nejlepších fotbalových klubů v současnosti, a to FC Viktoria Plzeň a AC Sparta Praha.

Cílem mé bakalářské práce je **porovnání dvou fotbalových klubů FC Viktoria Plzeň a AC Sparta Praha z hlediska managementu**. Zkoumání provedu za využití SWOT analýzy, rozhovorů, pozorování a sběru potřebných dat, které jsou vhodné k porovnání obou fotbalových klubů. Závěrečnou část věnuji shrnutí zjištěných výsledků, návrhům a doporučením.

2 Teoretický úvod do problematiky

2.1 Sport

Macho tvrdí (1999, str. 15) že: „*Sport se stejně jako náboženství vzpírá definici. Jde svým způsobem za hranice terminologie, neobsahuje jádro, které by mohlo být identifikováno*“.

Sport se stává čím dál tím více významnějším společenským jevem, který se vyznačuje svými specifickými vlastnostmi, postavením ve světě a funkcemi ve vztahu k ostatním oblastem našeho společenského života. Už jenom definování obecného pojmu slova sport by bylo dostatečně širokým tématem pro napsání vědecké práce. I když je význam pojmu pro slovo sport obecně znám, neexistuje žádná jeho všeobecně uznávaná a daná definice, podle které bychom se měli řídit. [28,20]

Podle Durdové (2010, str. 76), je sport „*Rekreační fyzická činnost, která tvoří složku životního stylu a volného času, ve vrcholové podobě vykonávaná i jako profese. Plní nám funkci zdravotní i rekreační, zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu, regulované ventilace agrese, příslušnosti ke skupině*“.

Jeden z mála přístupů k objasnění a jasnému definování sportu se směřuje k úrovni provozování sportovních aktivit. Můžeme za sport považovat více kvalitní, profesionální fotbalový zápas, než hraní a zábavu dětí s míčem na sídlišti? Všeobecně vzato je za znak sportu považována hlavně fyzická aktivita, avšak některé sporty deskové, například šachy, tento požadavek nesplňují. Musíme rozdělit sport dále na rekreační a profesionální. Je potvrzeno, že sport má pro společnost výrazný ekonomický přínos, podílí se například na vytváření HDP.

Různá propojení sportu na některé vědní obory a disciplíny se odrážejí v politice a hospodářství státu, mají určitý vliv na výchovu, vzdělávání a umění, vyznačují se značným formativním působením, ovlivňují jak tělesný, tak i duševní rozvoj člověka. Sport se významně podílí na uspokojování potřeb jednotlivců a zároveň na sebe směřuje pozornost a zájem širokých vrstev obyvatelstva.

Podle Rodgerse (2005) by měl být sport rozdělen a charakterizován čtyřmi prvky. V prvním okruhu se jedná o tělesnou aktivitu, kterou provozujeme z rekreačních účelů, které ale zahrnují určitý prvek soutěživosti. Jsou tvořeny aktivitami, které jsou za daný sport všeobecně považovány společností a naplňují sportovní kritéria. Druhý okruh tvoří aktivity, které naplňují fyzickou ale i rekreační aktivitu a v dnešní době jsou považovány všeobecně za

sport. Zde můžeme za danou aktivitu považovat např. vysokohorskou turistiku. Třetí okruh tvoří spíše aktivity soutěžního typu, které jsou brány také za sport, ale jejich fyzická aktivita zde není vysoká. Zde můžeme řadit například kulečník, šipky, šachy a podobně. Poslední okruh tvoří aktivity, které nejsou přijaty za sport v žádné zemi a nemůžeme je tudíž považovat za sportovní. [13;9]

2.2 Fotbal

Fotbal – můžeme říct a definovat taky jako kopaná, je kolektivní míčová hra. Patří mezi nejpopulárnější hry nejen v České republice, ale i na celém světě. K tomu, abychom mohli hrát fotbal, nám stačí pouze míč, který může být z jakéhokoliv materiálu, proto se hraje i v těch nejchudších a nejdlehlších místech na světě. Protože se fotbal stává stále více dynamickým a hráči se předhánějí v kreativitě ovládnutí míče, jeho popularita a oblíbenost stále roste. Stává se více a více atraktivnějším pro diváky a veřejné okolí. Přestože je fotbal kolektivní hrou, klade nároky i na individuální stránku hráčských schopností a dovedností. Pokud chce být hráč úspěšný a hrát na nejlepší úrovni, musí být nejen dobře kondičně a psychicky připraven, ale musí i dobře zvládat činnosti s míčem. [21]

2.2.1 Historie Fotbalu

Fotbal, který se hraje v současné podobě, se zrodil v Anglii v šedesátých letech dvacátého století. To, co se hrálo a bylo předtím, fotbal spíše jen připomínalo. Půjdeme-li hlouběji do minulosti, zjistíme, že vzniku fotbalu předcházely tzv. míčové hry. [20]

Existence hry podobné fotbalu je doložena až do období starověku, kde nejstarší takovou hrou bylo kudžu, které má své kořeny v Číně a bylo hrané již ve 2. století př. n. l. V Řecku a Římě se taktéž odehrávalo mnoho míčových her, při některých se hrálo nohama. Jedním ze vzdálených předchůdců fotbalu je tak např. římská hra harpastum. Ve středověku se různé hry, které se podobaly fotbalu, hrály po celé Evropě, jejich pravidla se však výrazně lišila místo od místa i v průběhu doby. [20]

Vznik dnešního fotbalu, který má podobu tomu nynějšímu, se v mnoha věcech neliší a má kořeny v Anglii 16. století. Anglické střední školy v té době začaly žáky nutit k fyzickým aktivitám a z toho vyplynula kopaná. Každá ze středních anglických škol však používala svá vlastní pravidla odrážející místní podmínky, kde se lišila např. velikost hřiště. Postupně vykrystalizovaly dvě hlavní formy fotbalu, kde v jedné verzi pravidel hráči míč po hřišti přenášeli rukama, ve druhé verzi se upřednostňovalo kopání do míče. [20]

Na shromáždění 14 zástupců anglických středních škol v roce 1848 vznikla první sjednocená pravidla pojmenovaná jako tzv. Cambridgeská pravidla. První oficiální fotbalové sdružení, které se objevilo ve světě, neslo název The Football Association a bylo založeno v roce 1863. Díky těmto sjednoceným pravidlům mohly být uspořádány mezi školami tzv. turnaje, později liga anglických středních škol. Roku 1857 vznikl FC Sheffield. Tento klub je podle historiků považován za nejstarší fotbalový klub. Ještě v 19. století se odehrálo první mezinárodní utkání, mezi Skotskem a Anglií. [20]

Ve stejném období vznikla první pohárová soutěž na světě (Anglie, 1871). Tato soutěž je zachována doposud a nese pořád stejný název – jedná se o FA Cup. [20]

V roce 1888 byla v Anglii založena první fotbalová soutěž na světě, v níž mezi sebou hrály kluby navzájem – její název Premier League zůstal zachován do dnešního dne. Proto se Anglii, která figuruje vždy na těch nejvyšších příčkách klubových, ale i mezinárodních, přezdívá „kolébka fotbalu“. Po založení Premier League nastal v Evropě i po celém světě obrovský rozmach dnešního fotbalu, zakládání soutěží a přebírání pravidel. Zájem o fotbal se postupem času rozšířil do všech zemí světa. Jakmile se fotbal stal nejoblíbenějším a nejpopulárnějším sportem, vyvstala potřeba zřídit Mezinárodní fotbalovou asociaci (FIFA), která sdružila národní asociace či svazy. V polovině 20. století byla založena organizace UEFA, která řídí evropský fotbal a pořádá soutěže pro nejlepší evropské (klubové i reprezentační) týmy. [20]

2.2.2 Počátky fotbalu v Československu

V Čechách se fotbal hrál už v 80. letech 19. století. Tehdejší sportovci, převážně studenti, jej hráli pro zpestření tréninku veslování nebo cyklistiky. Popularita fotbalu však rychle stoupala, zejména po vzniku pražských klubů SK Slavia a AC Sparta. V závěru 19. století se fotbal v českých zemích rychle šířil, zvyšovala se jeho úroveň a navazovaly se první mezinárodní styky. Snaha o organizační sjednocení českého fotbalu vyústila založením Československého svazu fotbalového (ČFS) v pražské restauraci U Zlaté váhy dne 19. 10. 1901. V roce 1907 se ČFS stal řádným členem FIFA, ale následující rok byl na nátlak rakouské strany z této světové organizace vyškrtnut. Pokračovatelem ČFS se později stala Československá fotbalová asociace. [21]

2.3 Management

Anglickému slovu „management“, tak často používanému v odborné literatuře, v současném denním tisku i v našem běžném životě, odpovídá české slovo „řízení“,

používané hlavně ve vztahu k řízení podnikovému (ve smyslu řízení všech podnikových činností - výroby, prodeje, vývoje, výzkumu). Tím se tento pojem liší od užšího pojmu „řízení dílčích procesů“, zejména výrobních, technologických a podobných. Anglická literatura zpravidla v tomto smyslu užívá termín „control“. [2;9]

V dnešní světové literatuře lze snadno dopátrat desítky, ne-li stovky různých slovních vysvětlení a definic pojmu „management“, snažících se co nejpřesněji a nejvýstižněji stanovit obsahovou náplň. [2;9]

Při rozšiřování pojmu management nebo manažer si můžeme určit klasické rozdělení do tří skupin, a to nejnižší, střední a vrcholový management. [2;9]

Nejnižší management zahrnuje okruh lidí, kteří jsou pro výkon dané firmy důležití, ale plní pozice a funkce s nižší úrovní řízení. Můžou to být vedoucí kanceláří, mistři ve výrobě, vedoucí směny a podobně. [2;9]

Střední management pojímá střední úroveň pracovníka v podniku a v jiných organizacích, přičemž jsou to už např. vedoucí obchodních oddělení, vrchní mistři ve stanoveném úseku a podobně. [2;9]

Top management, často nazývaný vrcholový, představuje nejvyšší úroveň, zajišťující celý chod dané firmy. Jsou to ředitelé úseků, divizí a podobně. [2;9]

2.3.1 Definice sportovního managementu

Management tělesné výchovy a sportu můžeme chápat jako určitý způsob uceleného vedení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti mají podnikatelsky stanovené aktivity. Jde o způsob koordinování v podnikatelském sektoru, kde máme výrobky různého sportovního zboží nebo provozování placených tělovýchovných služeb. Vznik pojmu sportovní management si sama vynutila tělovýchovná a sportovní praxe, kde jde hlavně o cílenou snahu po efektivním využívání velkých finančních částek, které se v dnešní době ve sportu pohybují, uplatňování komerčních či reklamních zájmů ve sportovním odvětví, chování v prostředí sportovní konkurence, řešení neobvyklých problémů ve sportu a v oblasti zabezpečování sportovní administrativy. [8]

Sportovní management má tedy 3 typické vlastnosti:

- sportovní marketing,

- podnikání ve sportu,
- zaměstnání ve sportu, kde se vyrábí sportovní zboží.

Definici pojmu management můžeme dělit na tři skupiny, a to na definice zdůrazňující:

- vedení lidí,
- funkce, které jsou specifické a jsou vykonávány vedoucími pracovníky,
- předmět studia.

Často se vyskytuje otázka, zda se dá management považovat za vědu nebo umění. Odpovědi jsou různé, ale převládá názor, že práce manažera je stejně tak vědou, jako i uměním. [8]

Cíle a úkoly managementu realizují lidé – manažeři. Podle P. F. Druckera (Durdová 2009, str. 6) je manažer především *„Profese, jejíž nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí části na jejich tvorbě a zajištění. Využívá přitom spolupracovníků“*. [8]

2.3.2 Koncepce „7S“

Koncepce 7S je založena na vzájemné propojení důležitosti sedmi nejvýznamnějších faktorů v pozici manažerské, které jsou základem k tomu, abychom byli úspěšní.

1. **Strategie:** plán nejvyššího vedení podniku, stanovení a uspořádání soustavy cílů a plánu ve stanoveném prostoru a čase; zde se určuje postup a směr k dosažení cílů.
2. **Struktura:** konspekt naplnění a uskutečnění dílčích segmentů organizačního systému.
3. **Spolupracovníci:** lidé, kteří mají podíl na provedení manažerských funkcí.
4. **Systém řízení:** technologie manažerské práce, metody.
5. **Sdílené hodnoty:** stanovují nám orientaci pro hospodářské a sociální poslání v kolektivu dané organizace nebo podniku.
6. **Styl manažerské práce:** způsob, jak vedoucí pracovníci jednají v podniku s podřízenými, způsoby vykonávání manažerských rolí.
7. **Schopnosti:** souhrn všech schopností, znalostí, návyků a dovedností. [5;18]

2.3.3 Sportovní manažer

Sportovní manažer je člověk, který vykonává určitou profesi většinou ve sportovním klubu a je odpovědný za plnění a dosahování předem stanovených cílů, s využitím kolektivu svých pracovníků a předem daných zdrojů, které má ke své práci k dispozici.

Sportovní manažer je: [5;8]

- manažer na úrovni vedení sportovní společnosti,
- manažer na úrovni řízení stanoveného sportovního oddělení,
- manažer v podnikatelském sektoru.

Manažer by měl mít určité vlastnosti, dovednosti, schopnosti, které jsou buď získané, nebo vrozené, ale jsou důležité pro vykonávání funkce povolání sportovního manažera: [5;8]

- samostatnost,
- schopnost motivovat,
- předpoklady pro práci s lidmi,
- komunikativnost,
- slušnost, čestnost,
- vhodný temperament,
- diplomatické jednání,
- odhodlanost, pracovitost,
- ochota neustále se vzdělávat,
- trpělivost,
- ctižádostivost, sebevědomí,
- schopnost získat si autoritu u zaměstnanců.

Mezi negativní vlastnosti manažera lze zařadit zejména: [5;8]

- neschopnost komunikace na pracovišti,
- manipulace,
- arogance,

- agresivita,
- velké sebevědomí.
- fungovat ve smyslu fair play.

2.3.4 Pojem Manažer

Manažer a jeho osoba je obvykle faktor, který má vliv na postavení a sílu každého podniku. Především je požadováno, aby samotná forma postavení manažera, která je dána některou danou funkcí, postavení ve vedení, ale i samotnou danou funkcí, se shodovala s jeho autoritou, která je ovlivňována různými faktory: [5;8]

- nezbytnou kvalifikací, která je důležitá pro dominantní roli a přirozený respekt u podřízených zaměstnanců,
- pečlivostí, která je důležitá pro vykonávání funkce a měla by být na vyšší úrovni, než na jaké je u jeho podřízených či ostatních zaměstnanců,
- morálními vlastnostmi, které jsou důležité proto, aby byl manažer zodpovědný, poctivý, pečlivý, nepodceňoval různé situace a nepřesouval zodpovědnost na své podřízené,
- vztahy s podřízenými, které jsou důležité, aby panoval pořádek, jsou podloženy vstřícným, slušným a čestným jednáním jak ze strany manažera, tak podřízených; nezbytný je zájem o práci a problémy podřízených, schopnost motivace, umění ocenit nápady a snahu podřízených, či vyjít vstříc jejich požadavkům a přáním.

Mezi nejdůležitější manažerské schopnosti a dovednosti při plnění funkce patří:

- lidské schopnosti a dovednosti zahrnující práci s lidmi a spojené s jejich vedením, důležité je i vytváření dobrého pracovního prostředí, které zajistí rozvoj a pracovní úsilí,
- dovednosti technického typu, které značí různé zkušenosti při používání odlišných metod a postupů směřujících k výkonným činnostem a procesům,
- dovednosti koncepční, které jsou důležité k tomu, abychom rozpoznali podstatné od méně podstatného a které by také měly ukázat, zda má manažer schopnost řídit celý podnik.

- Bez ohledu na to, o jakou firmu jde, jaké má zaměření v podnikání a na její vedení, lze určit obecné pojmy a zásady pro chování manažera v kterékoliv organizaci či odvětví. Mezi nejdůležitější faktory patří: [5;8]
- mít předem stanovené cíle, jak a co budeme dělat,
- omezit zbytečné plýtvání časem, umět stanovit jasné postupy, kterými se budeme řídit a které budeme dodržovat,
- zaměřit se na priority, co je vlastně nejdůležitější a podstatné,
- předcházení problémů, odstraňování nedostatků s co největším předstihem, abychom je mohli minimalizovat s co nejmenšími ztrátami s tím spojenými.

Od manažera, který vykonává svou funkci, jak nejlépe umí, je požadováno a také očekáváno, že bude vůdčí osobností a tahounem, to znamená, že by měl také přiměřeně aktivizovat své podřízené zaměstnance. Na vykonávání manažerské funkce vůdce je vytyčeno celou řadou činností: nalezení a stanovení nejvhodnější příležitosti k danému podnikání, stanovení nejlepších daných možných prostředků, které vedou k motivaci zaměstnaných, inspirace zaměstnanců k rozvoji a iniciativě, vytváření příjemného a vhodného prostředí na pracovišti, účinné využívání moci a podobně. Všechny role manažera se navzájem propojují, doplňují, překrývají či na sebe navazují. Případné podcenění, nebo i naopak přecenění vede většinou k chybám v řídicí práci. [4;8;18]

2.3.5 Základní manažerské funkce

Odborníci, kteří se věnují managementu, uvádějí tyto nejdůležitější a základní manažerské funkce, které jsou nejrozšířenější a nejpoužívanější: [5;9]

- 1) plánování
- 2) organizování
- 3) výběr pracovníků
- 4) vedení lidí
- 5) kontrola

ad 1) Plánování: je proces, kde si stanovíme určité cíle, které chceme dosáhnout a kterých bychom se měli držet v našem plánu. Jde o strategii, metodu a popis pro

dosažení stanovených cílů. Existují různé plány, od obecných, rámcových, až po podrobné studie, analýzy či návrhy.

- ad 2) Organizování:** znamená tu část řízení, která nám určuje celou strukturu v dané organizaci. Jde o dosažení stavu, kdy všechny naše úkoly jsou spojeny a propojeny s dosahováním cílů, úkoly jsou vydávány správným lidem, kteří budou schopni je naplnit co nejlépe. Smyslem organizační struktury je vytvoření kvalitního pracovního zázemí pro plnění stanovených činností.
- ad 3) Personalistika (výběr pracovníků):** výběr a rozmísťování lidí ve firmě, vytvoření předem daných požadavků na pracovní síly, výběr, nábor, umístění, oceňování, plánování povolání, různé zdokonalování a školení pracovníků k tomu, aby stanovené cíle a úkoly byly splněny efektivně a účelně.
- ad 4) Vedení lidí:** vliv na práci pracovníků tak, aby ve firmě byli prospěšní, aby pomáhali k rozvoji firmy a splnění předem daných cílů. K vedení lidí patří taky styl, motivace, přístup vedoucích manažerů a komunikace mezi sebou navzájem.
- ad 5) Kontrolování:** představuje manažerské funkce, které jsou spojeny s měřením, případně i kontrolou vykonávané funkce pracovníka. Hlavním cílem je zjišťování, zda jsou ve firmě plněny předem stanovené cíle, které si podnik stanovil a určil na začátku výroby. Za kontrolu jsou odpovědní převážně manažeři vyšších úrovní, ale také ti na nejnižší úrovni. [5;9]

2.4 Profesionální sportovec

Ne všichni sportovci, kteří se pohybují na profesionální úrovni, jsou placeni jako profesionálové. Být povoláním profesionální sportovec, který se sportem živí, je velmi populární a je to snem mnoha lidí. Dá se říct, že povolání sportovec je v dnešní moderní společnosti jedním z nejprestižnějších. I když téměř ve všech olympijských sportech je už skoro celá světová špička na úrovni profesionálů, přesto je v některých sportech velmi obtížné najít obživu jako profesionální sportovec. Je obrovský rozdíl, jestli jste nejlepším hráčem šachů či kulečníku, nebo hrajete fotbal či hokej v nejlepších ligách. Rozdíl mezi zajištěním profesionálního sportovců v různých sportovních odvětvích – například ve fotbalu a v badmintonu – je obrovský. V roce 2014 20 nejlépe placených sportovců světa vydělalo dohromady 710 milionů dolarů. [28]

Rovněž kariéra u profesionálního sportovce se liší podle druhu sportu – a je tedy různě dlouhá. Do vyššího věku lze provozovat na špičkové úrovni například stolní tenis či šachy, pouze v nižším věku pak třeba gymnastiku, fotbal či tenis. [28]

Dáme-li dohromady všechny způsoby dělení sportovců, dostaneme dvě velké skupiny:[28]

- 1) individuální,
- 2) kolektivní.

ad 1) Individuální sportovec: Pro tento typ sportovců je typické, že sport vykonávají převážně samostatně a pod svým vlastním jménem. Často bývají z principu členy nějakého sportovního oddílu. Zde se jedná například o plavce, atlety, tenisty a sportovce celé řady dalších – známých i méně známých – odvětví.

ad 2) Kolektivní sportovec: Tento typ sportovce je součástí sportovního týmu, klubu, bez kterého by svou činnost samostatně nemohl vykonávat. Pro sportovce skupinových sportů je charakteristické, že jsou součástí týmu, za který hrají a mají v něm platnou smlouvu. Zde se jedná hlavně o fotbalisty, hokejisty, volejbalisty a podobně. [28]

2.5 Marketing

P. Kotler (2012, str. 210) říká, že: „*Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčetným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes webové stránky na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme*“.

Marketing, který považujeme za dobrý, není pouze výsledkem náhody, ale je hlavně důsledkem předem promyšleného a pečlivého plánování, které musí splňovat podmínku, že záměr je také reálně proveditelný. Praktiky dnešního marketingu jsou v 21. století vylepšovány a zdokonalovány a jsou převedeny v podstatě do veškerého průmyslu a všech odvětví. Tím se nám zvyšuje šance na úspěch. Marketing, který je perfektní, je v dnešní době velmi vzácný a není příliš jednoduché takového stavu dosáhnout. Marketing můžeme považovat za umění, ale i za vědu. Mezi jeho stránkou teoretickou a tvořivou existuje stálé

napětí. Finanční úspěch, který si firma stanovila, často závisí převážně na marketingových schopnostech, bez kterých se nelze obejít. [17;18]

Koncept marketing, který se v současné době stává velmi oblíbeným termínem je v převážné míře propagace, reklama nebo průzkum trhu. Slovo a pojem marketing je na sebe vzájemně propojený soubor činností, které v konečném dopadu představují dobře fungující trh, který nám slouží k opatření potřeb a přání potencionálních zákazníků. Marketing funguje tím, že se zabývá zjišťováním potřeb, které naplní lidské a společenské touhy. Jedna z nejvýstižnějších definic zní takto: „Naplnovat potřeby se ziskem“. [17;18]

Kotler (2012, str. 128) tvrdí, že: *„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových výrobků s ostatními“*.

Dvojí pojetí marketingu: [17;18]

Koncepční teorie marketingu: klade důraz a zaměřuje se na podnikatelské aktivity, formuluje dlouhodobé strategie, plány a cíle podniku, na jejichž základě se odvíjejí postupy a prostředky řízení a hlavní způsoby pro jednání podniku.

Funkční pojetí marketingu: zde marketing představuje přehled metod a nástrojů rozhodujících v oblasti výroby, distribuce, cen, propagace.

2.5.1 Marketingový mix

Marketingový mix, neboli čtyři P, nám ukazuje a reprezentuje strategickou pozici a místo produktu na trhu, kterou máme, pomocí čtyř pramenů, bez kterých bychom se nemohli obejít a které lze obecně rozdělit a definovat na: [5;8;18]

- 1) **Product:** produkt, výrobek
- 2) **Price:** cena v marketingu
- 3) **Place:** prodej, místo, distribuce
- 4) **Promotion:** komunikace, marketingová propagace

ad 1) Výrobek: slouží k uspokojování potřeb zákazníka, který nám označuje převážně výrobek nebo službu, to znamená to nejpodstatnější o produktu. Zde musíme taky zařadit design, kvalitu produktu nebo služby, obal, image daného výrobku nebo

opět služeb, záruku, značku a další potřebné informace pro zákazníka, které z jeho pohledu rozhodují o tom, jestli si produkt koupí, zda splní jeho očekávání a přání.

ad 2) Cena: je dána hodnotou výrobku, za kterou si může zákazník produkt nebo službu koupit. Cenu ovlivňuje celá řada faktorů, ale tím největším v dnešní době je přetlak a konkurence na trhu. Cena je vyjádřena v penězích, za kterou se služba či produkt prodává. Také nám může zahrnovat různé slevy, akce, termíny a podmínky placení určité náhrady nebo možnosti úvěru.

ad 3) Propagace: je nejdůležitější součástí marketingového mixu. Zabývá se propagací výrobku nebo služby. Tedy jak a kde se daný produkt bude prodávat, jeho distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy. Zde se uplatňuje veškerá část reklamy, například noviny, časopisy, rozhlas, televize, internet a podobně.

ad 4) Distribuce: přemísťování výrobku od výrobce k zákazníkovi. [5;8;18]

2.5.2 Sportovní marketing

Definováním pojmu sportovní marketing znamená, že musíme zasáhnout obě složky sportovního marketingu, to znamená marketing i sport, přičemž se musíme neustále držet obecné definice marketingu. [5;8]

Mulin a Hardy (Durdová, 2009, str. 5.) tvrdí: „*Sportovní marketing se skládá ze všech aktivit, které jsou určeny k tomu, aby vyšly vstříc všem požadavkům a přáním sportovních spotřebitelů pomocí procesu výměny*“.

Sportovní marketing v dnešní době postihuje dvě hlavní tendence: [5;8]

- marketing služeb a sportovních služeb, které jsou určeny přímo zákazníkovi,
- sportovní reklama v marketingu.

Různé sportovní organizace a asociace v současné době vyvíjejí různé podnikatelské aktivity s cílem získávání dodatečných finančních zdrojů, které jsou nutné k tomu, aby sportovní klub fungoval a byl dobře zabezpečen a vedl si tak v plnění předem stanovených sociálních, ekonomických a sportovních cílů. Jde hlavně o ty sportovní organizace, které mají právní formu obchodní společnosti, ale i občanského sdružení, využívající všechny možnosti sportovního marketingu, které vedou k vlastní komerční činnosti. [5;8]

Sportovní marketing umožňuje všem sportovním sdružením předkládat a nabízet sportovní produkty, které musí být v souladu s poptávkou na trhu a jejími požadavky na sportovní odvětví. [5;8]

2.5.3 Marketingová komunikace ve sportovním odvětví

Marketingová komunikace se taky někdy nazývá jako propagace a je to jedna z nejdůležitějších složek, bez které by sportovní produkt vůbec nemohl fungovat. Podstatou a úkolem marketingové komunikace ve sportovním odvětví je dostatečná starost o komunikaci a informování potenciálních zákazníků, kteří se musí o výrobku nejprve dozvědět a pak být o něm informováni. Jde tedy o cílovou skupinu. [8]

- K metodám propagace můžeme zahrnout: [8]
- média,
- sponzoring,
- přímý marketing,
- předprodej,
- exhibiční hry,
- tiskové konference
- autogramiády,
- sportovní akce, plesy, tábory atd.

2.5.4 Rozdělení prostředí v ČR podle sportu

Prostředí, ve kterém se sportovní manažeři pohybují, můžeme rozdělit podle toho, v jaké pozici manažer působí a jakou funkci zastává.

- Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu: Tento sektor obsahuje ponejvíce tělovýchovné jednoty, dále sportovní kluby, které působí na bázi obchodních, ale i občanských sdružení ve společnosti. Jsou zde organizace, vykonávající funkce nejvyšší, které společnosti řídí. Jsou jimi např. sportovní svazy, veřejně prospěšné společnosti, asociace, federace a podobně.

- Komunální sektor: Zde patří převážně organizace, které většinou zastřešuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), které dohlíží na jejich chod, hospodaření nebo dotace. Můžou to být školní tělovýchovné jednoty, řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě, zajišťování péče o tělovýchovné a sportovní akce, aktivity pro handicapované nebo zajišťování pohybové aktivity v městských částech.
- Podnikatelský sektor: Jsou to různé instituce, které byly vytvořeny za podnikatelským účelem, nejsou povinné nebo státem dotované. Podnikateli z něj plynou zisky. Jde o tělovýchovné a sportovní služby, které jsou provozovány za účelem zisku. Můžou to být soukromé haly, tělocvičny, marketingové a reklamní služby, výrobci sportovního náradí a náčiní, cestovní kanceláře a podobně. [6;22;23]

2.6 Typy sportovních organizací

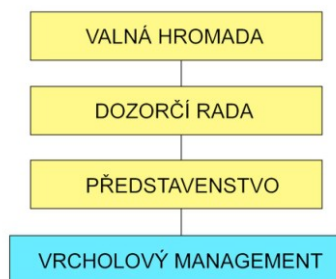
V prostředí, ve kterém se dnes a denně pohybujeme, působí několik organizací, které dělíme na občanská sdružení, společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. V části praktické, kde se rozebírají kluby AC Sparta Praha a FC Viktoria Plzeň, se zaměřím především na akciovou společnost, jelikož oba kluby jsou vedeny jako akciové společnosti. Ostatní společnosti budou popsány jen krátce. [5]

2.6.1 Akciová společnost („a.s.“)

Akciové společnosti se řadí ke kapitálovým obchodním společnostem. Veškeré informace k založení, vedení či úpravě akciové společnosti najdeme v Obchodním zákoníku počínaje § 154. [5]

Akciovou společností mohou být společnosti, které mají svůj základní kapitál roztržěn na předem stanovený a daný počet akcií, které mají svou jmenovitou hodnotu a cenu. Akciová společnost ručí a zároveň odpovídá za ručení svých závazků veškerým svým majetkem. Akcionáři, kteří jsou ve společnosti, tak neručí za závazky společnosti a nenesou tak odpovědnost. Minimální výše při zakládání společnosti, kterou musíme do podniku vložit, je 2.000.000 Kč. V České republice je tradičně vnitřní struktura akciové společnosti tvořena představenstvem, které je statutárním orgánem společnosti, dozorcí radou a valnou hromadou. [5;11]

Obr. 2.6.1 Obecné schéma akciové společnosti



Zdroj: [5;17]

Valná hromada a.s.

Jde o nejvyšší orgán společnosti, který představuje shromáždění všech akcionářů. Valná hromada rozhoduje o stanovách společnosti, založení společnosti, volí orgány společnosti, taktéž schvaluje rozdělení zisků mezi akcionáře a účetní závěrku. Dále může rozhodovat o stanovení tantiém, o zrušení společnosti. [5]

Představenstvo a.s.

Představenstvo je statutární orgán, který odpovídá za vedení společnosti a je jejím orgánem. Představenstvo si volí valná hromada ze svých členů. Zvolení členové, musí být zapsáni do obchodního rejstříku, aby mohli jednat jménem společnosti. Členem se nemůže stát právnická osoba, může jim být pouze osoba fyzická. V čele představenstva, které musí mít nejméně tři členy, je předseda, který zabezpečuje obchodní jednání. [5]

Vrcholový management a.s.

Vrcholový management je představován profesionálním řízením ve společnosti. Stanovení činností, které není objasněno a dáno v obchodním zákoníku, ale stanovuje se a formuje ke konkrétní činnosti, které se podnik zabývá. Ve sportovních klubech začíná dělení organizačních skutků přímo při organizování jeho vrcholového, profesionálního vedení. [5]

Dozorčí rada

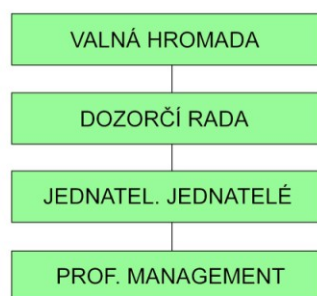
Dozorčí rada je tzv. kontrolní orgán, který dohlíží na správné hospodaření ve společnosti a zároveň má právo kontrolovat účetnictví včetně všech dalších dokladů společnosti. Dozorčí rada musí být zřízena povinně. Mezi nejdůležitější funkce patří kontrola výkonů představenstva. Je svolávána valnou hromadou podle potřeb společnosti, musí však být

svolána alespoň jednou ročně. Dozorčí rada má vždy nejméně tři členy. Členy nemohou být právnické osoby. Osoba, která má oprávnění jednat jménem společnosti, musí být zapsána do obchodního rejstříku a nesmí se stát členem dozorčí rady. [5]

2.6.2 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Společnost s ručením omezeným řadíme taktéž mezi kapitálové obchodní společnosti. Veškeré informace, které jsou potřebné k založení podniku, najdeme v obchodním zákoníku počínaje § 105. Společnost může být založena jen jednou osobou nebo více společníky. Výše základního kapitálu společnosti a minimální vklad do společnosti je 1 Kč. Společnost je založena tehdy, když se všichni společníci domluví na společenské smlouvě, která musí být podepsána u notáře, ale právoplatně vzniká až zapsáním do obchodního rejstříku. Společnost zodpovídá za své závazky a ručí celým svým majetkem. Orgány společnosti jsou tvořeny valnou hromadou, jednatelem (jednateli) a dozorčí radou. [5]

2.6.2 Obecné schéma společnosti s ručením omezeným



Zdroj: [5;17]

Valná hromada s.r.o.

Působí jako nejvyšší orgán ve společnosti. Mezi jeho nejdůležitější funkce patří rozhodování o základních otázkách, jako např. jmenování a odměňování jednatelů, výše základního kapitálu či zánik společnosti. Valná hromada má na starost schvalování roční uzávěrky, dále rozhoduje o možných změnách ve společenské smlouvě a může vyloučit i společníka. [5]

Statutární orgán s.r.o.

Statutárním orgánem se rozumí jednatel, který může být jeden nebo jich může být více. Každý jednatel, který ve společnosti figuruje, musí splňovat podmínky pro provozování živnosti. Ve společnosti, která má více jednatelů, je každý z nich oprávněn jednat samostatně. Všichni jednatele mají za úkol podávat informace společníkům o všech záležitostech společnosti. [5]

Dozorčí rada s.r.o.

Dozorčí rada nespadá pod povinné orgány společnosti. Může zde dohlížet například na práci jednatelů, přezkoumává doklady, účetnictví a podobně. Povinnosti dozorčí rady spočívají převážně v informování valné hromady, podle společenské smlouvy. [5].

2.6.3 Občanské sdružení

V české sportovní oblasti se jedná o nejpoužívanější typ společnosti. Jde o spolek právnické osoby, který je založen pro dobrovolné sdružení osob, které mají společné zájmy, a je založen nejméně třemi osobami. Veškeré stanovy v podniku, které vycházejí, jsou dokumentem občanského sdružení a to jsou stanovy. V těch je pak struktura organizace projednávána na úrovni orgánu klubu. Orgány klubu máme valnou hromadu, prezidenta klubu a dozorčí radu klubu. I když jsou některé názvy shodné se společnostmi obchodními, tak konečná podoba realizace v klubu a její činnosti jsou odlišné. [5]

Valná hromada

Valná hromada má za nejdůležitější úkoly projednávání činnosti a hospodaření klubu. Řeší se zde stav klubového majetku, práv a závazku. Dostává informace od dozorčí rady. Má za úkol projednávání rozpočtu na určitou dobu, podle kterého klub bude určité období vycházet. Stanovuje členské příspěvky, přijímá čestné členy klubu, volí členy výboru klubu. Dále rozhoduje o změnách a úpravách stanov ve smlouvě, rozhoduje o případném zániku klubu, rozpuštění či sloučení s jiným klubem. [5]

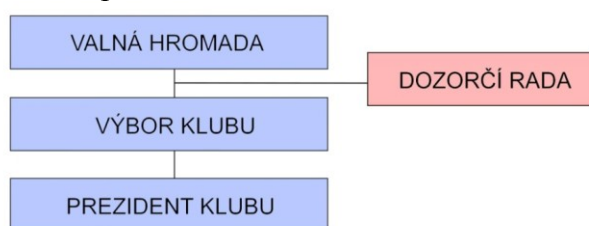
Prezident klubu

Má možnosti svolávat řádnou i mimořádnou valnou hromadu. Má za úkol uzavírání a sjednávání nejdůležitějších právních písemností klubu. Má poslední slovo. Uzavírá jménem klubu pracovní právní vztahy např. mezi hráčem a klubem. [5]

Dozorčí rada

Dozorčí rada je oprávněná a má za úkol kontrolu veškerého účetnictví, různých finančních operací klubu, práva a majetek klubu, stav hospodaření klubu a musí podávat všechny získané zprávy a informace výboru klubu, nebo valné hromadě. Mají poslední slovo v případě sporu o kvalitu účetního nebo finančního dokladu. Také v případě zjištění chybných dokladů, navrhuji řešení a různé opatření v klubu. [5]

2.6.3 Obecné schéma pro občanské sdružení



Zdroj: [5,17]

2.7 Metody pro výzkum

2.7.1 SWOT analýza

Kozel (2006, str. 39) říká: „*Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných a slabých stránkách firmy, tak i o možných příležitostech*“.

Pomocí SWOT analýzy se můžeme dobrat celkového hodnocení slabých a silných stránek, které existují v dané společnosti, a dále příležitostí a hrozeb, s nimiž musíme také počítat. Zachycuje interní a externí marketingové prostředí. [17;18]

Cílem je maximalizovat, tj. dále zlepšovat silné stránky a příležitosti, a naopak minimalizovat slabé stránky společnosti a potenciální hrozby. Skrze tuto analýzu dostáváme potřebné informace k získání výhody oproti konkurenčním společnostem. K dosažení tohoto cíle je nezbytné mít k dispozici dostatečné informace ze společnosti, ale i z okolí, ve kterém se firma nachází a pohybuje. [8]

Analýza externího prostředí, příležitostí a hrozeb.

Společnost má za úkol sledovat nejdůležitější síly makroprostředí, které jsou technologické, přírodní, demograficko-ekonomické, společensko-kulturní a politicko-právní.

Musí rovněž sledovat významné složky týkající se mikroprostředí, které zahrnují konkurenty, distributory, dodavatele, dealery a v neposlední řadě zákazníky, kteří mají největší dopad na schopnost společnosti dosáhnout zisku. [17;18]

Hadraba (2004, str. 95) tvrdí: „*Měla by označit zásadní faktory, tzn. takové, které mají pro danou oblast rozhodování klíčový význam. Slabinou použití této analýzy je schopnost reálné identifikace a objektivního ohodnocení silných a slabých stránek, tak jako příležitostí a hrozeb*“.

Každá firma by si měla vytvořit svůj marketingový informační systém tak, aby měla veškerý přehled o nejnovějších vývojových trendech. Ke každému nově se objevivšímu trendu tak musí společnost identifikovat příležitosti a veškeré hrozby s ním spojené. Nejpodstatnějším úkolem v rámci zkoumání je nalezení nových příležitostí. Marketingová příležitost patří do oblasti zájmů a potřeb kupujících – existuje zde velmi reálná pravděpodobnost, že společnost, bude-li mít zisky, dokáže rychle naplnit a tudíž uspokojit potřebu kupujících. [14]

Podle Kotlera (2004, str. 95) „*existují tři hlavní zdroje tržních příležitostí. První příležitost je dodávat na trh něco, co tu doposud nebylo. Druhá příležitost dodávat na trh něco, co už ve světě existuje, ale dodávat a podávat to kupujícím lepším nebo novým způsobem. Třetí způsob vede převážně přes to, že přijdeme ke zcela nové službě nebo výrobku*“.

Analýza interního prostředí, silných a slabých stránek.

Při analýze interního prostředí musíme najít zajímavou věc, která by upoutala pozornost. Dalším krokem je správně ji využít. V každé firmě se musí vyhodnotit silné a slabé stránky. To můžeme učinit podle formuláře jakým je např. kontrolní seznam k provedení silných a slabých stránek. Firma nemá zapotřebí spravovat všechny své slabé stránky, ani ukazovat a dávat tak najevo radost ze svých silných stránek. Ve firmách je vždy velkou otázkou, zda by se měla firma omezovat na ty příležitosti, které navazují na její silné stránky, nebo by měla přemýšlet i o příležitostech, pro které se musí dané silné stránky buď získat, nebo si je vytvořit. [14;18]

2.7.2 Pozorování

Je to nejstarší a zřejmě taky nejběžnější způsob techniky ke zjišťování potřebných dat. Řadíme ho mezi uspořádané, zorganizované pozorování daných úkazů, které nám ukazují spojitost u zjišťovaných věcí. [14;18]

Pozorování můžeme rozdělit na nestrukturované a strukturované.

Nestrukturované pozorování

Ten, kdo provádí nestrukturované pozorování, nemá dopředu připravený žádný způsob. Pozoruje volně, ale tak, aby zkoumal úkazy, které ho nejvíce zajímají. Můžeme to rozdělit na úzce zkoumané úkazy, kdy se zaměřujeme na veškeré maličkosti, anebo zkoumání globální, kdy získáváme informace s menším počtem detailů. [14;18]

Formy pozorování: [14;18]

- osobní poznámky,
- teoretické poznámky,
- terénní poznámky,
- pozorovatelské poznámky,
- deník.

Strukturované pozorování

Zde máme předem stanovené plány, které jevy budeme zkoumat.

Formy pozorování: [14;18]

- pozorovací schémata,
- inventář,
- mapa.

2.7.3 Rozhovor

Jarošová (2007, str. 45) tvrdí: „*Rozhovor je technika sbírání informací spočívající v bezprostřední verbální komunikaci výzkumníka a respondenta. Vychází z anglického*

interview: inter (mezi) a view (pohled, názor) – jde o interpersonální kontakt tváří v tvář. Osobní kontakt umožňuje hlubší proniknutí do motivů a postojů respondenta. Rozhovor jako výzkumná metoda se liší od běžného rozhovoru svým jasným cílem, standardizovanými otázkami, standardními podmínkami, odbornou interpretací, školeným výzkumníkem“. [39]

Struktura rozhovoru

Struktura rozhovoru se skládá ze tří částí. V první části se vymění informace potřebné k seznámení, představení se, k navázání přímého kontaktu s dotazovaným, k vytvoření příjemného dojmu, k působení na dotazovaného tak, aby se cítil příjemně a vznikla optimální atmosféra potřebná k rozhovoru. Střední část je nejdůležitější - zde zjistíme zkoumaný problém, snažíme se klást otázky podle typu rozhovoru, klademe takové otázky, které zdárně podporují hladký průběh rozhovoru. Dotazovaného se nesnažíme nějak ovlivňovat nepříjemnými otázkami na tělo, nepřípustným chováním, naopak, snažíme se o příjemný rozhovor. Závěrečnou část rozhovoru končíme s cílem dalšího pokračování (znovunavázání) kontaktu v budoucnu, stanovením pravidel o anonymitě otázek a osoby dotazovaného tak, abychom nepoškodili respondenta, poděkujeme za ochotu a čas dotazovaného. [17;18]

Standardizovaný rozhovor

V tomto případě již máme předem stanovené a přichystané otázky, kterými budeme vést rozhovor. Čtou se otázky a zapisují se odpovědi dotazovaného, nepřidávají se žádné komentáře a podobně. Jsou zde jen kategorické, uzavřené otázky. Výhodou standardizovaného rozhovoru je to, že každý dotazovaný má stejné otázky a podmínky k odpovědím. Mezi nevýhody patří horší navazování komunikace mezi dotazujícím a dotazovaným. [17;18]

Nestandardizovaný rozhovor

Jde o normální rozhovor a komunikaci. Dotazující má vlastní okruh dotazů, které formuluje podle sebe a které jsou v plné míře přizpůsobeny dotazujícímu. Zde je možnost se vracet zpět k bodům, které nám nebyly při dotazování jasné, nebo k těm bodům, které nás naopak zaujaly a přišly nám zajímavé k dalšímu projednání. K záznamu se nejčastěji používá audiotechnika. U tohoto typu se snadněji navazuje osobní kontakt, i proto se používá v počáteční fázi. Nevýhodou je to, že nelze zajistit stejné podmínky pro všechny dotazované. [17;18]

3 Analýza a komparace managementu dvou fotbalových klubů

3.1 Analýza klubu AC Sparta Praha a.s.

3.1.1 Klub AC Sparta Praha

Obrázek 3.1.1.: Logo společnosti AC Sparta Praha a.s.



Zdroj: AC Sparta Praha [on-line]. 5. 1. 2015. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z [www:http://www.sparta.cz](http://www.sparta.cz)

Pražský fotbalový klub AC Sparta Praha patří v České republice od prvopočátku existence fotbalové ligy (jak v rámci Československa, tak v rámci samostatné české ligy) k nejlepším, nejvýznamnějším, nejoblíbenějším a co se týká fotbalových výsledků také k nejúspěšnějším klubům českého fotbalu. Spartánská existence se uvádí už někdy kolem roku 1893, kdy se sešlo pár fotbalových nadšenců a dostali nápad založit první český klub. Od této doby získala Sparta mnoho úspěchů jak na domácí scéně, tak i v mezinárodních soutěžích jako je Evropská liga či Liga mistrů. Klub Sparta je také největším tahounem na domácí fotbalové scéně. Za dobu své existence vyprodukoval spoustu reprezentantů a slavných jmen.

V samostatné české lize po rozpadu Československa Sparta jednoznačně dominuje. Žádný český fotbalový klub není úspěšnější než právě Sparta Praha. Ta se může chlubit těmi nejlepšími výsledky a umístěními v domácí ligové soutěži. Sparta má na svém kontě připsaných již 12 titulů mistra České republiky (za celou historii klubu se pak jednalo o 36 titulů vybojovaných v československé nebo české lize). Je tak zároveň nejčastěji reprezentujícím českým klubem v evropských fotbalových soutěžích, kde si připsala řadu hezkých úspěchů.

Sparta se ovšem v poslední době těžko vypořádává s odchodem svých nejlepších hráčů do zahraničních klubů, kde jsou hráčům nabídnuty neporovnatelné částky platu. Vidina vysokých či větších výdělků tak táhne čím dál více hráčů mimo českou ligu. I přesto však Sparta zůstává jedním z nejlepších klubů v ČR.

Sparta se na fotbalové scéně objevuje v rudých dresech. Také je jí přezdíváno Železná Sparta a mnoho skalních fanoušků nemá jinou barvu srdce než rudou. Sparta má své zázemí na Letné, kde nastupuje ke všem domácím utkáním. Název stadionu prošel mnoha změnami, nejznámějšími názvy byla samotná Letná, Toyota Arena, AXA Arena a od roku 2009 až dosud Generali Arena.

Mezi nejvýznamnější sponzory, kteří se objevily na spartánských dresech, patřila dlouhou dobu Fortuna, nyní ji vystřídal deník Blesk. Sparta dlouhou dobu spolupracuje se sportovní značkou Nike.

Celou klubovou strukturu tvoří 21 týmů, které jsou rozděleny do různých věkových a výkonnostních kategorií. Patří mezi ně také ženské mužstvo.

Sparta byla dlouhou dobu nejnavštěvovanějším týmem celé ligy, ovšem v posledních letech už to nebývá vždy pravda. Může za to větší konkurence a zlepšení řady jiných týmů na domácí fotbalové scéně. [35]

3.1.2 Historie klubu AC Sparta Praha

Vznik klubu je zapsán ve fotbalových kronikách ke dni 16. listopadu 1893, kde se parta mladých lidí rozhodla založit fotbalový klub. Za první významnější éru, kdy Sparta začala postupně dominovat na domácí scéně, je považováno období po první světové válce. Sparta poskládala takřka neporazitelný tým – i proto se jí později začalo říkat „Železná Sparta“. Na domácí fotbalové scéně v období dvacátých a třicátých let 20. století válcovala kluby a byla dominantní v tehdy nejmocnější Středočeské župě, kterou od roku 1919 až po rok 1923 zcela ovládla. Sparta se začala taktéž prosazovat na evropské scéně, kde vyhrála úplně první turnaj Středoevropského poháru v roce 1927. Ovšem sláva netrvá věčně a před druhou světovou válkou hráči zestárli, což mělo za následek propad o několik míst v ligové tabulce. U velkého zrodu a nastartování celé Sparty stál veliký fanoušek, tehdy oblíbená postava, slavný herec Vlasta Burian, který ve slavném pražském dresu také nastupoval a fiktivně dával práci ve svém divadle několika hráčům, kteří díky němu mohli nastupovat za Spartu. Slavné prvotní období, kdy Sparta dominovala, vystřídalo několikaleté čekání na větší úspěch či na zisk

mistrovského titulu. Zpět na vrchol se klub dostal až v šedesátých letech, kdy slavná fotbalová parta kolem Kvašňáka začala připomínat nejslavnější období fotbalového klubu. Avšak slavná léta byla opět vystřídána těmi špatnými a Sparta dokonce sestoupila (poprvé a také naposled v historii své existence) do druhé ligy. To se psal rok 1975. Největší dominance Sparty začala v 80. až 90. letech 20. století, kdy se opět umísťovala v těch nejvyšších patrech tabulky. V sezóně 1992/1993 se Spartě v Poháru mistrů, v tehdejší podobě dnešní slavné Ligy mistrů, podařilo vyřadit obhájce Olympique Marseille. V základní části porazila dokonce jeden z nejlepších klubů v celém fotbalovém světě – Barcelonu. V další dekádě začali v klubu zářit hráči, které zažila už i mladší generace, jako například Jan Koller, Tomáš Rosický a v neposlední řadě vítěz slavného Zlatého míče, který uděluje UEFA pro nejlepšího hráče na světě – Pavel Nedvěd. Podle mnohých největší ikona českého fotbalu v celé jeho historii. Sparta Praha spolu se Slavií Praha většinou tvořila strukturu našeho národního týmu a její hráči tak nikdy nechyběli v těch nejúspěšnějších taženích československé i samostatné české reprezentace.

Fotbalové Spartě se dařilo v letech 1997 až 2005 účastnit pravidelně soutěží poháru UEFA a Ligy mistrů – nejprestižnější evropské týmové klubové soutěže. V Lize mistrů se pohybuje velké množství peněz a pouze za postup do základní části Ligy mistrů si český účastník připsá na účet okolo 130 mil. Kč. Naposledy se Sparta Praha probojovala do slavné soutěže v ročníku 2005/2006, kdy její příjmy zajišťovaly ziskové hospodaření. Bohužel od té doby se Spartě již 10 let nepodařilo probojovat se do hlavní části soutěže a její prodělečná činnost pokračuje.

V posledních deseti letech už Sparta ztrácí na své dominanci, když jí titul několikrát přebrala například Slavie, Liberec a v neposlední řadě Plzeň, hlavní konkurent Sparty v posledním období. Jedním z hlavních důvodů ústupu Sparty z těch nejvyšších příček je obrovský koloběh hráčů, kdy ii nejlepší odcházejí do zahraničí, noví hráči přicházejí a období, kdy má tým stabilní kádr a pevnou hráčskou kostru (jak je tomu například u Viktorie Plzeň, která hraje se stejnými hráči už skoro pět let) bývá zpravidla velmi krátké. [35]

Největší úspěchy AC Sparty Praha

- Mistr ligy - 36krát
- Vítěz českého nebo československého poháru - 27krát
- Vítěz superpoháru - 2krát

- Liga mistrů - 8krát účast v hlavní části [35]

3.1.3 Struktura managementu za rok 2014/2015

Představenstvo

Předseda představenstva JUDR. Daniel Křetinský
Místopředseda představenstva Ing. Dušan Svoboda
Člen představenstva Mgr. Martina Králová
Člen představenstva Ing. Michal Viktorín
Člen představenstva Jakub Otava

Dozorčí rada

Předseda dozorčí rady Ing. Dušan Palcr
Člen Mgr. Jana Fráňová
Člen Ing. Přemysl Beneš
Člen Mgr. Marek Spurný
Člen JUDr. Josef Prask
Člen Mgr. Martin Procházka

Sportovní úsek

Sportovní ředitel Jaroslav Hřebík	Správní manažer David Simon
Finanční ředitel Ing. Jakub Hlavica, MBA	Ředitel komunikace Mgr. Ondřej Kasík
Hlavní účetní Jan Slaba	Marketingový manažer Mgr. Tomáš Křivda
Vedení oddělení o sponzory Ing. Marcela Bednarčíková	Sekretariát klubu
Právník Mgr. Martin Procházka	Marta Polívková
Mezinárodní sekretář Ing. Rudolf Baťa	Ticketing Alena Hájková

Realizační tým

Hlavní trenér Vítězslav Lavička	Asistent trenéra Zdeněk Svoboda	Asistent trenéra Václav Jílek
Trenér brankářů Pavel Srníček	Kondiční trenér Tomáš Malý	Kondiční trenér Pavel rada
Vedoucí mužstva Miroslav Baranek	Fyzioterapeut Vít Zelenka	Masér Tomáš Stránský
Lékař MUDr. David Erhart	Lékař Miroslav Sinkule	Lékař MUDr. Miroslav Burian
Lékař MUDr. Václav Čermák		Kustod Miroslav Kaftan

Zdroj: [35]

3.1.4 Sportovní cíle klubu

Sportovní cíle fotbalové Sparty Praha jsou vždy ty nejvyšší. Nic jiného než vyhrát domácí soutěž a skončit první v tabulce se v klubu, jako je pražská Sparta, nebere. Titul mistra České republiky Spartě zaručí i lepší východisko a postavení v kvalifikaci o Evropské poháry, kde má ovšem Sparta v poslední době problémy. Probojovat se do hlavní části nejslavnější soutěže klubů Ligy mistrů se Spartě nepodařilo skoro už deset let. Dalším z cílů je také minimálně finálová účast v domácím českém poháru (aktuálně Pohár České pošty). Pokud se Spartě podaří získat jak domácí titul, tak i vítězství v Poháru, získá tzv. double, který se Spartě několikrát ve své historii již podařilo získat. To znamená, že v danou sezonu byla opravdu nejlepší a vyhrála všechno, co na domácí scéně vyhrát dalo.

Jeden z největších cílů, které si v poslední době Sparta klade a alespoň v tomto ohledu se jí daří, je dávat větší prostor na hřišti svým odchovancům. Sparta se i dříve snažila dávat větší šanci prosadit se svým odchovancům, ovšem konkurence s hráči na českém fotbalovém trhu je obrovská a Sparta je největším obchodníkem s hráči na domácí fotbalové scéně. Do Sparty přichází ročně spousta nových hráčů, ovšem prosadit se v klubu, který má takovou historii a je na něj vytvářen obrovský tlak, je těžké. Mnoho hráčů se v týmu neprosadilo a raději odešlo. Sparta Praha je ekonomicky nejsilnější sportovní (a to nejen fotbalový) klub v České republice. Může si jako jediná dovolit platové podmínky, které se aspoň trochu přibližují těm za hranicemi. Právě vidina velkého výdělku láká do Sparty většinu hráčů, kteří na Letnou přicházejí a podepíší smlouvu. Avšak jak již bylo zmiňováno, v posledním období hraje za

Spartu čím dál více odchovanců, což je pro Spartu jen dobře, jelikož v konečné fázi by to do klubového rozpočtu mohlo přinést velké peníze za jejich případný prodej.

Sparta Praha má v České republice nejvíce fanoušků ze všech týmů. Všude, kam jede, většinou má v sektorech pro své fanoušky plno. Díky dobré práci marketingu se klub stále zviditelňuje. Marketingová část klubu klade důraz na novinky ze západní Evropy, kde je fotbal o kus dál, nebo je v tomto ohledu velmi vynalézavá a má tak oproti ostatním týmům v české lize velký náskok a daří se jí dobře pracovat se svými fanoušky a obchodními partnery.

3.1.5 Mládežnická akademie Sparty Praha

Fotbalová Sparta má svou vlastní fotbalovou akademii, která se stará o ty nejmladší fotbalisty od nejútlejšího věku, tedy potřebných pěti let. Tito nejmladší fotbalisté postupně prochází všemi mládežnickými kategoriemi a nakonec se mohou svými výkony probojovat až do kádru A-mužstva. Jak už bylo zmiňováno, prostor pro odchovance ve Spartě nebyl nikdy velký a do prvního mužstva se probojovala jen hrstka těch největších talentů. Ovšem v poslední době se ve Spartě situace postupně mění a šanci získává čím dál více odchovanců, kteří si prošli mládežnickou akademií a vyrostli na Strahově či na Letné. Odchovanci jsou v průběhu jejich zařazování do kádru A-mužstva postupně doplňováni hráči, kteří jsou například výjimeční svou zdatností – jde o urostlé hráče disponující vyššími fyzickými vlastnostmi, většinou o hráče z Afriky.

I když byla situace ve Spartě pro odchovance vždycky těžká, pražský klub byl a je znám tím, že dokáže vychovat ty nejlepší fotbalisty v republice, fotbalisty, kteří pak patří k těm nejlepším v Evropě a jsou povoláváni do reprezentačního týmu. Mezi „vyvolené“, kteří přes mládežnickou akademii došli až do prvního mužstva, můžeme zařadit jednoho z nejlepších fotbalistů Tomáše Rosického, dále pak Patrika Bergera, Jana Kollera či Vratislava Lokvence a mnoho dalších. Všichni tito hráči mohou jít příkladem jak se prosadit z mládežnické akademie až do těch nejlepších klubů na světě a vybojovat si tak zahraniční angažmá. V poslední době Sparta dala šanci svým odchovancům jako je Jakub Brabec, Pavel Kadeřábek či Ladislav Krejčí, kdy poslední dva jmenovaní si vytvořili pevné místo v základní sestavě jak v kádru Sparty, tak i v národním mužstvu. Sparta nyní pouze čeká na vhodnou chvíli, kdy bude moci tyto hráče zpeněžit.

Ti nejmenší, kteří navštěvují fotbalovou akademii Sparty Praha, mohou využít sportovní třídy při Základní škole Marjánka, hráčky pak Základní školu na Smetánce. Obě Základní

školy jsou nově zmodernizované a jsou vybaveny tak, aby se v nich nejmladší spartánské naděje cítili co nejlépe. Hráči staršího věku pak mohou zase nastoupit na obchodní akademii, kde jsou pro ně také sportovní třídy.

Sparta Praha je vlastníkem Fotbalového centra, které nese ty nejvyšší parametry a může se přirovnávat ke špičkám fotbalových klubů na světě. Toto centrum, které bylo otevřeno v roce 2002, stálo fotbalovou Spartu přibližně 260 milionů korun. Fotbalové centrum se nachází na bývalém spartakiádním stadionu Strahov, kde ve velkolepě pojatém areálu našli domov všechny mládežnické týmy AC Sparta Praha. Hlavní architekti, kteří byli pro stavbu tohoto centra najati, čerpali inspiraci u takových areálů, jako jsou například objekty Manchesteru United a Bayernu Mnichov. [35]

3.1.6 Struktura týmu mládeže podle všech kategorií

Muži:

Dorostenecká kategorie

- Dorost starší A U-19 let
- Dorost mladší A U-17 let
- Dorost mladší B U-16 let

Žákovské kategorie

- Žáci starší A U-15 let
- Žáci starší B U-14 let
- Žáci mladší A U-13 let
- Žáci mladší B U-12 let
- Žáci mladší C U-11 let
- Přípravka starší U-10 let
- Přípravka mladší A U-9 let
- Přípravka mladší B U-8 let
- Předmini A U-7let
- Předmini B U-6 let

Ženy:

- Ženy A
- Juniorky U-19 let
- Starší žákyně U-14 let
- Mladší žákyně U-12 let
- Přípravka U-10 let

3.1.7 Rozhovor s manažerem Sparty Praha

1) Pracujete už dlouho na pozici manažera Sparty Praha? Kde jste případně pracoval předtím?

Ve Spartě pracuji v tuto chvíli již desátým rokem, ale na stávající pozici marketingového ředitele jsem teprve druhým rokem a musel jsem se postupně vypracovat a prošel jsem si a vyzkoušel spoustu pozic. A je to mé první zaměstnání, když neberu v potaz práci v podobě brigád.

2) Z čeho se skládá Vaše pracovní náplň v klubu?

Zodpovídám za kompletní marketingovou strategii a ticketing v klubu. Řídím to, jakým způsobem bude Sparta komunikovat, jaká bude její strategie, jak by měla vypadat a vystupovat na veřejnosti a sám se podílím na všech jak reklamních, tak PR kampaních. Změnili jsme komunikační strategii, kde pod heslem „My jsme Sparta“ jsou všichni součástí klubu. Ať už je to přímo fanoušek nebo ten, kdo na Spartě seká trávník.

3) Máte vzdělání v oboru sportovní management?

Ano, mám KTFS UK management sportu.

4) Musíte znát ke své práci cizí jazyky?

Určitě ano! Pro mou práci je cizí jazyk hodně důležitý, když komunikuji s partnery nebo sponzory, tak mají dost často vedení ze zahraničí, tak komunikuji převážně anglicky. Při organizaci utkání UEFA, kdy se přímo podílím na organizování zápasu, tak komunikuji jen cizím jazykem. Dost často využívám i španělštinu. Někteří kolegové umí německy, francouzsky atd. a skoro s každým klubem ze zahraničí se vždy domluvíme.

5) Využíváte ke své spolupráci jednoho či více hlavních sponzorů?

Sparta má sponzorskou pyramidu, kde je několik úrovní partnerství. Je generální partner, kterého v tuto chvíli nemáme a o kterém jednáme. Pak jsou tzv. Platinoví partneři, kteří jsou hlavními partnery - to je druhá nejvyšší úroveň. U nás jsou to firmy jako Generali, Nike. No a pak máme Gold partnerství, kde máme firmy jako AVE, Fortuna. Můžeme pokračovat dále, kde jsou silver partneři jako je Coca-Cola, T-Mobile atd. Pod těmito máme ještě team partner, service partner, media partner a club partner.

6) Myslíte si, že ve Vašem klubu je prioritou práce s mládeží?

Ano, Sparta Praha investuje do mládeže obrovské finanční prostředky pro její rozvoj, snažíme se přivést nejvyšší trenéry a snažíme se investovat a zlepšovat zázemí, kde máme, troufám si říct, nejlepší sportovní tréninkové centrum mládeže na Strahově, takže ano, práce s mládeží je určitě jednou z priorit a projevuje se to i tím, že máme největší zastoupení hráčů v mládežnických reprezentacích. Sparta je největším dodavatelem pro mládežnické reprezentace. Spolupracujeme se základními s středními školami, kde se přizpůsobují hodiny tréninkům a naopak.

7) Jaké jsou podle Vás nejdůležitější vlastnosti a schopnosti manažera, které by měl mít?

Pro každou oblast platí něco jiného, ale když to zobecním, tak je to schopnost analytického myšlení, schopnost stanovit strategii, komunikace s lidmi, řízení lidí, kontrola. To je základ, který by neměl dobrému manažerovi chybět, jsou to věci, podle kterých se pak dokáže dobře rozhodnout a povede tým lidí tak, aby plnili správně svěřené úkoly a vedli správně klub, aby se ta organizace posouvala dál.

8) V čem je v současné době největší problém sportovního managementu?

Že si každý myslí, že ho může dělat! Opravdu jako management sportu. Ono je to tak, že já to nemyslím ve špatném slova smyslu, ale například hráč skončí fotbalovou kariéru a myslí si, že hned může dělat sportovního manažera, že hned všechno zná, protože to hrál. Nebo naopak, z jiných oblastí přijdou lidé do fotbalového prostředí a dělali ve výrobní firmě, znám to, to půjde. Hodně se ten sportovní management podceňuje už právě jenom tím, že každý si myslí, že ho může dělat, tak se podceňuje jaký má vliv a co všechno kolem sportu je potřeba apod., aby tyto organizace opravdu fungovaly. V tomto je dobře, že v ČR existuje právě výuka

sportovního managementu. Jenom tímto vzděláváním a následnou praxí je možné zvednout úroveň lidí ve sportovním managementu a jenom potom se může posouvat sport dál.

9) Jste spokojen s prací v kolektivu, ve kterém pracujete?

Zaměstnanců na Spartě je přibližně padesát a aktuálně na marketingovém oddělení je nás sedm. K tomu, když ještě připočtu PR oddělení, tam jsou ještě tři kolegové. Dneska si troufnu říct, že tady funguje velmi dobrý tým, kde má každý jednotlivec rozdělené úkoly a navzájem si pomáháme. Musím říct, že dneska si vážím toho, kolik tomu kolegům obětuji času a jak fungují. Takže jsem spokojený.

10) Co si myslíte o současném stavu AC Sparta Praha?

Toto je tak obecná otázka. V té marketingové oblasti vnímám, že máme před sebou ještě obrovský kus práce a úkolů. Spustili jsme Wi-Fi na stadionu, máme před sebou spoustu projektů a dlouhodobou vizi, kam bychom se chtěli dostat a posunout a v tuhle chvíli si myslím, že Sparta je v části toho komerčního úseku dobře nastartovaná a máme před sebou výzvy, které bychom chtěli zdolat a díky tomu se dostat a dopracovat k tomu, že bude chodit více diváků, vygenerují se větší zisky, přijdou lepší hráči a budeme pravidelným účastníkem Ligy mistrů.

11) Vnímáte jako největšího konkurenta v boji o titul FC Viktoria Plzeň?

Aktuálně určitě ano. Tady je spíše důležité, že každý rok je Sparta v boji o titul a kdo ten rok bude zrovna náš největší konkurent, to už je na aktuální formě klubů a je jedno, jestli to je Jablonec, Liberec nebo právě Plzeň.

12) Jaké si kladete cíle do dalších let?

Jak už jsem zmínil, z marketingového hlediska je to zvyšování zájmu o Spartu a spolupráci s námi, větší návštěvnost na stadionu.

13) Pomáhá Vám město nebo kraj? Případně jakým způsobem?

V Praze to tady moc nefunguje. Městská část Prahy 7 s klubem spolupracuje, ta podpora tam nějaká je, ale neumím Vám odpovědět v jaké výši. Celkově podpora sportu v Praze není tak velká, jak se prezentuje v médiích a podobně. Ale rozhodně ta podpora není tak velká, jako je v případě Plzně, kde město je vlastníkem jak stadionu, tak tréninkového centra.

14) Ekonomická krize, která narušila chod mnoha klubů, dotkla se i Vás?

Naštěstí se nás finanční krize nedotkla, nám se díky investicím, které jsme v tu dobu prováděli, podařilo zvyšovat průběžně příjem od partnerů klubu a v posledních letech zároveň výrazně zvyšujeme příjem ze vstupného a prodeje občerstvení, suvenýrů a podobně. V dnešní době je ale mnohem těžší hledat nové partnery a přesvědčovat je, že investice v podobě reklamy do klubu dává smysl

15) Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa sportovního managementu?

Já si myslím, že se to zlepšuje, protože mnohem víc společností začíná brát sportovní marketing nebo reklamu jako součást svého komunikačního mixu, jelikož ono to není jenom o práci na straně klubů a federací a sociací, ale i o práci jednotlivých agentur, reklamy a podobně. Tím, jak se zlepšuje ten sportovní trh, tak se objevuje i více sportovních možností a podobně. V případě Sparty já osobně uvažuji, že rozjedeme stážový program pro studenty vysokých škol, že by každý rok nebo dva mohli studenti pro Spartu pracovat, získávat zkušenosti, pracovat na určitých projektech a nakonec, pokud by byli úspěšní a byli by přínosem, tak bychom jim dávali šanci na plný úvazek. Myslím si, že je to lepší, než to bylo před lety, ale pořád je složité se uplatnit ve sportovním světě, kde ten trh není tak veliký.

3.2 Analýza Klubu FC Viktoria Plzeň a.s.

3.2.1 FC Viktoria Plzeň

Obrázek 3.2.1.: Logo společnosti FC Viktoria Plzeň



Zdroj: FC Viktoria Plzeň [on-line]. 5. 1. 2015. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z [www:http//www.fcviktoria.cz](http://www.fcviktoria.cz)

Plzeňský fotbalový klub FC Viktoria Plzeň se řadí v naší republice k jednomu z nejstarších klubů, které byly založeny ještě před první světovou válkou. Ovšem historie klubu není tak bohatá, jako u jejího současného největšího konkurenta AC Sparta Praha. Nikdy nepatřila mezi nejvýznamnější a nejlepší kluby. I co se týká fotbalových úspěchů, tak nebýt posledních pár let, významnějšího úspěchu by se v Plzni nenašlo. Plzeňská existence se uvádí někdy kolem roku 1901, kdy vznikl první svaz Českého fotbalu v Plzni. Současnou podobu však našel v roce 1911 jako SK Viktoria. I když Plzeň nemá tak slavnou historii, tak všechno dohání v 21. století, kdy se jako jediný tým usadil na prvních příčkách tabulky a je největším konkurentem nejslavnějšího klubu v ČR Sparty Praha. Viktoria Plzeň se stává čím dál větším tahounem na domácí fotbalové scéně a její zápasy bývají do posledního místa vyprodané. Euforie, která v posledních letech v Plzni vládne, nebere konce, čehož důkazem je i rekonstrukce fotbalového stadionu a zvýšení kapacity. Za plzeňský tým nyní nastupuje celá řada nejlepších fotbalistů, reprezentantů, které český fotbal vyprodukoval.

V samostatné české lize, mezi léty 1993 až 2008 se Plzeň potýkala se špatnými výsledky, což vedlo k několika sestupům do druhé ligy. I když se pak dokázala vrátit, opět nastal pád. Takhle to trvalo celých patnáct let. Až od roku 2008 se začalo v Plzni blýskat na lepší časy. Dostavily se veliké změny, přišel nový majitel, trenér a pomalu začala cesta klubu na vrchol.

Za jednoho z nejdůležitějších lidí, kteří stojí za vzestupem celé Viktorie Plzeň, bývá označován trenér Pavel Vrba, který z „nepotřebných“ hráčů, kteří nedostali šanci právě ve Spartě, udělal neporazitelné mužstvo a vytvořil tím nejlepší mužstvo novodobé historie českého fotbalu. V roce 2009 získali domácí pohár, ale to, co přišlo v následujících letech, může být nazýváno malým zázrakem. Plzeň získala po sto letech mistrovský titul, probodovala se do hlavní části Ligy mistrů a také do dalších částí Evropské ligy, kde se probodovala až do osmifinále a udělala českému fotbalu výborné jméno. Zahrála si proti nejslavnějším klubům světa jako je FC Barcelona, Manchester City a porazila několikanásobného mistra italské ligy, vítěze Ligy mistrů, italský AC Milan. Plzeňská Viktoria se dokáže vypořádat s odchody svých nejlepších hráčů a vždy doplní svůj tým adekvátními hráči, aniž by utrácela veliké částky jako je tomu například u Sparty Praha. Viktoria Plzeň se na české fotbalové scéně objevuje v červeno-modrých barvách. Plzeň má své zázemí ve Štruncových sadech, kde hraje na stadionu města Plzeň a taktéž s ním výborně spolupracuje. Stadion prošel kompletní rekonstrukcí, zmizela atletická dráha kolem stadionu a diváci tak mají blíž ke hráčům. Stadion nese název Doosan arena.

Mezi nejvýznamnější sponzory, kteří se vyskytují na přední části dresu a dávají peníze do klubového rozpočtu, je firma Doosan. Plzeň taky dlouhodobě spolupracuje se sportovní značkou Puma. Plzeň je jedním z nejnavštěvovanějších týmů ligy. Popularita Viktorie roste do nejvyššího stupně, jelikož hraje sympaticky ofenzivní fotbal, který se divákům líbí. [36]

3.2.2 Historie klubu FC Viktoria Plzeň

Vznik klubu je zapsán ke dni 23. března 1909. Zde byl základ vytvoření Západní župy českého svazu. V té době se na fotbalové scéně vyskytuje jen pár týmů, včetně Plzně, Slavie a Sparty. Mezi kluby panovala vždy obrovská rivalita. Skoro osmnáct let hrála Viktoria v amatérských podmínkách. Plzeň od založení střídala pády do nižších soutěží s postupy. V roce 1942 Viktoria dokonce spadla až do divize, během roku se jí však podařilo opět postoupit. Plzeň nikdy nedosáhla v tomto období větších úspěchů, nedosáhla většího ocenění a pro Plzeň byl úspěch se vůbec probojovat do nejvyšší ligy a udržet se v ní. V roce 1971 Plzeň vybojovala vítězství v Československém poháru a startovala v Poháru vítězů pohárů. V této soutěži sehrála dva výborné zápasy se slavným německým klubem Bayern Mnichov. Za celou dobu své historie Viktoria prošla celou řadou změn názvu svého klubu, avšak v roce 1992 se klub vrátil k tradiční FC Viktoria Plzeň, u kterého zůstala až dosud. Na přelomu 20. a 21.

století se Viktoria transformovala na akciovou společnost. Na lepší časy se ve Štruncových sadech se začalo blýskat až kolem roku 2005, kdy Plzeň začala spolupracovat se známou firmou celosvětového jména Škoda auto. Započal tím opravdový vzestup klubu, který byl v roce 2008 podpořen příchodem jednoho z nejlepších trenérů v dějinách ČR. Viktoria v roce 2010 vyhrála Český pohár a začala tak její slavná fotbalová éra, která trvá dosud. Mezi největší úspěchy patří vítězství v domácí lize a probíjení se do hlavní části Ligy mistrů, kam se Plzeň dostala dvakrát po sobě. Od roku 2010 se Plzeň pětikrát po sobě představila v evropských pohárech. Viktoria dokázala něco, co se dlouhou dobu nikomu v samostatné české lize nepodařilo, a to sesadit z pozice „krále“ ligy pražskou Spartu a být jí velikým konkurentem. [36]

Největší úspěchy FC Viktoria Plzeň

- Mistr ligy - 2krát
- Vítěz Českého nebo Československého poháru - 2krát
- Vítěz superpoháru - 1krát
- Účastník Ligy mistrů - 2krát

3.2.3 Struktura managementu za rok 2014/2015

Statutární ředitel akciové společnosti

FC Viktoria Plzeň a.s.

Adolf Šádek

Správní rada akciové společnosti

Prezident RNDr. Tomáš Paclík
Člen Mgr. Jaromír Hamouz

Management

Generální manažer Adolf Šádek
Obchodně-marketingový ředitel Mgr. Jaromír Hamouz
Sportovní úsek František Mysliveček
Tiskový mluvčí Mgr. Pavel Pillár
Technický ředitel Ing. Vladislav Sloup
Sportovní sekretář Miroslav Jedlička

Realizační tým

Hlavní trenér Miroslav Koubek	Asistent trenéra Jiří Skalák
Asistent trenéra Zdeněk Bečka	Trenér brankářů Petr Kostelník
Vedoucí týmu Miroslav Jedlička	Masér Zdeněk Sláma
Kustod Václav Rada	Lékaři MUDr. Petr Zeman MBA
MUDr. Petr Nepraš	MUDr. Jonáš Kudela
Fyzioterapeut Petr Nasler	

3.2.4 Sportovní cíle klubu

Sportovní cíle fotbalového klubu Viktoria Plzeň se v posledních letech hodně změnily. Ještě v posledních desetiletích 20. století to bylo převážně probíjení se do první ligy a udržení se v ní, což se mnohokrát nepovedlo. Viktoria střídala postupy s pády takřka rok co rok. V Plzni nebylo adekvátní zázemí, chodilo málo fanoušků a nebyl žádný silný sponzor, o kterého se klub mohl opřít a který by do klubu dal potřebné finance a kvalitu.

Jak už bylo napsáno, cíle v Plzni se začaly měnit od roku 2005, s tím, že největší rozkvět přišel po roce 2008. V Plzni se začal provozovat fotbal na světové úrovni, ustálil se sponzor,

našel se vynikající trenér a vybudovalo se téměř neporazitelné mužstvo, které hraje doposud spolu, až na pár výjimek, kdy se kádr postupně adekvátně doplňoval.

Fotbalová Plzeň má v poslední době ty největší cíle. Druhé místo v domácí lize už se ve Viktorii nebere jako úspěch, ale jako neúspěch. Titul Mistra České republiky Viktorii zaručí nejlepší východisko pro kvalifikaci o Evropské poháry. Plzeň je druhý klub po pražské Spartě, které se podařilo probíjet do hlavní části ligy mistrů dvakrát, a to dokonce v po sobě jdoucích ročnících. Nejvyšší cíle má klub v posledních letech i v domácím poháru, ceněný „double“ v sezóně 2014/2015 však již není reálný, protože Viktoria vypadla ve čtvrtfinále.

Plzeňská Viktoria chce dávat větší prostor vlastním odchovancům, což se daří tak na půl. Viktoria zatím převážně dobře nakoupila v uplynulých letech, z čehož těží doposud. Probíjet se do prvního týmu tak není jednoduché, protože Plzeň má kádr naplněný těmi nejlepšími fotbalisty, kteří jsou v Česku k mání. To však také znamená, že Plzeň neutrácí obrovské sumy peněz za fotbalisty, jako tomu je například u největšího konkurenta Sparty, ale převážně se jí daří přivádět a doplňovat hráče podle potřeby za adekvátní cenu. V minulosti, když si hráči měli zvolit mezi Spartou Praha a plzeňskou Viktorií, jednoznačně padla volba na pražskou Spartu. Teď už tomu tak není.

Další ze svých cílů, které si Plzeň stanovila, plní na výbornou: zlepšení práce marketingu, managementu a PR, které jsou nyní na výborné úrovni. Cesta, na kterou se vedení Viktorie Plzeň vydalo, je podle zatím všech výsledků a očekávání správná. Komunikace s fanoušky je na vynikající úrovni a Plzeň má vyprodané sektory pro fanoušky i na venkovních zápasech. Plzeň se v tomto ohledu jako jediná může rovnat se Spartou Praha, která je v oblasti marketingu hodně vynalézavá a má tak náskok před všemi ostatními účastníky v lize. Ovšem Plzeň se jí hodně přibližuje. [35]

3.2.5 Mládežnická akademie Viktorie Plzeň

Viktoria Plzeň si vybudovala na mládežnické scéně pevné místo na české fotbalové mapě. Západočeský region má ve fotbalistech ze Štruncových sadů zdatné kvalitní zástupce ve světě českého sportu. Mnoho fotbalistů už ve světě prorazilo a stali se tak úspěšnými odchovanci. Pro řadu kluků, ale můžeme napsat i dívek, a to nejen ze západních Čech, se stali hráči v červeno-modrých dresech, ve kterých Viktoria nastupuje, skutečnými hrdiny.

Viktoria Plzeň dává možnost začít hrát fotbal prakticky komukoliv už od nejútlejšího věku. Ve čtrnácti mládežnických kategoriích, za pomoci více než třiceti kvalifikovaných

trenérů, vyrůstá další budoucnost plzeňského mužského fotbalu. Je na tom stejně jako její rival Sparta. Ve čtyřech věkových kategoriích dívčích týmů se dokonce daří vychovávat hráčky, které se staly pevnou součástí reprezentačního týmu, Stadion ve Štruncových sadech a areál v Luční vytvářejí výborné tréninkové podmínky a zázemí pro růst a rozvoj nových talentů. Výsledkem je pak výchova sportovců, kteří patří ke špičce mezi českými fotbalisty. Například Vítězslav Lavička, který byl ještě donedávna trenérem A-mužstva Sparty Praha, Jaroslav Šilhavý, současný trenér Jablonce, Karel Rada nebo později Pavel Nedvěd, který prošel jak Plzní, tak Spartou, Petr Čech nebo nejmladší z líhně Vladimír Darida.

Také další léta by chtěla Viktoria Plzeň držet vysoký nadstandard své vyhlášené mládežnické líhně. Úspěchy, které se v mládežnických týmech objevují za poslední roky, naznačují, že v Plzeň kráčí správným směrem a fotbal se stal po hokeji druhou volbou ve městě. [35]

3.2.6 Struktura týmu mládeže podle všech kategorií

Muži:

Dorostenecké kategorie

- Dorost starší U-19 let
- Dorost mladší U-17 let
- Dorost mladší U-16 let

Žákovské kategorie

- Žáci starší U-15 let
- Žáci starší U-14 let
- Žáci mladší U-13 let
- Žáci mladší U-12 let
- Přípravka starší U-11 let
- Přípravka starší U-10 let
- Přípravka mladší U-9 let
- Přípravka mladší U-8 let

- Přípravka nejmladší U-7let
- Přípravka nejmladší U-6 let

Ženy:

- Ženy A
- Juniorky U-19 let
- Starší žákyně U-14 let
- Mladší žákyně U-12 let
- Přípravka U-10 let

3.2.7 Rozhovor s manažerem Viktorie Plzeň

1) Pracujete už dlouho na pozici manažera Viktorie Plzeň? Kde jste případně pracoval předtím?

Na této pozici v Plzni působím od roku 2008, kdy jsem byl osloven fotbalovou Viktorií Plzeň, abych byl vedoucím oddělení sekce PR komunikace. Plzeň v té době byla, když to přezenu, průměrným klubem, její nová éra byla takřka na začátku a já jsem šel do velkého neznáma, ale nebál jsem se. Předtím jsem pracoval právě ve fotbalové Spartě Praha, kde jsem taky působil v oddělení komunikace.

2) Z čeho se skládá Vaše pracovní náplň v klubu?

Je to PR marketing plus pozice tiskového mluvčího, takže se to svým způsobem všechno prolíná, u nás je kolektiv relativně malý a navzájem si pomáháme. My to máme nastavené v oddělení tak, že jsme s kolegy propojeni navzájem a pomáháme si se všemi odděleními vzájemně. Základní úspěch je úspěch klubu.

3) Máte vzdělání v oboru sportovní management?

Ano, vzdělání sportovní management mám, studoval jsem na FTVS UK v Praze, kde jsem dokončil studium s titulem Mgr. Potom jsem studoval na mediální škole, bohužel tu už jsem právě kvůli angažmá ve fotbale nestihl dokončit. Tento obor mi pomohl se vůbec dostat do světa velkého sportu, kde jsem začal na stáži ČOV, tam si mě vybral jeden profesor a později mě vzal s sebou i na Spartu. Jinak si ale myslím, že základní předpoklad pro práci ve

sportovním managementu nemusí být ani vysoká škola. Ten základ v tomto sportu je ten, že člověk musí být hlavně nadšený z práce pro daný klub, kde tato práce je náročná hlavně časově.

4) Musíte znát ke své práci cizí jazyky?

Já si myslím, že v dnešní době je anglický jazyk pomalu už nezbytný. Když bych to upřesnil, tak je nezbytný pro klub, který hraje Evropské poháry, kde se všechny porady a schůzky UEFA vedou v anglickém jazyce. Moc si nedovedu představit, že by třeba marketingový ředitel nebo tiskový mluvčí neuměl anglicky. Když hrajete Evropské poháry, je to všechno o komunikaci, kde si navzájem vyměníte spoustu mailů a hovorů a cizí jazyk je pro mě nezbytný. Angličtina u ambiciózního klubu už je opravdu potřeba.

5) Využíváte ke své spolupráci jednoho či více hlavních sponzorů?

Využíváme více sponzorů, ale jako hlavního partnera máme firmu Doosan, která je pro nás generálním partnerem, který s námi spolupracuje už 10 let a byl naším partnerem i v době, kdy se tady hrála jak první, tak i druhá liga a spolupráce s ní si vážíme. Takže jsou u celého vzestupu klubu. Dalším významným partnerem klubu je město, Plzeňský kraj a podobně. Snažíme se komunikovat se všemi partnery.

6) Myslíte si, že ve Vašem klubu je prioritou práce s mládeží?

Já myslím, že ano. Důraz je kladen jak na A-tým, který vytváří ty základní podmínky pro ty další, ale určitě se dá říct, že mládež je na stejné úrovni jako hlavní mužstvo. Snažíme se podobně jako Sparta, Slavia a Baník mít obsazené všechny soutěže v mládežnických kategoriích. Máme i dívčí týmy a všechny týmy hrají ty nejvyšší soutěže. Máme profesionální trenéry, máme partnerské školy jak základní, tak střední. Nyní jsme rozjeli i akci ambassador mládeže, kde každý z A-týmu má jednu kategorii a jde s nimi občas trénovat. Pro mládež je to zážitek. Taky volíme hráče měsíce, kdy ceny jim na stadionu předávají hráči z A-týmu a tím mládež motivují a zvyšují chuť pracovat.

7) Jaké jsou podle Vás nejdůležitější vlastnosti a schopnosti manažera, které by měl mít?

Určitě komunikace, to je pro manažera jedna z největších priorit a základ. Ve sportovním prostředí je to určitě chuť a vůle dát tomu něco víc a dělat to s určitým nadšením. Základní sportovní rozhled k tomu taky patří. Profesionální fotbal má svá specifika.

8) V čem v současné době je největší problém sportovního managementu?

Profesionální sportovní management je u nás v ČR stále ještě velkou neznámou, když to přezenu, je ještě v „plenkách“, ačkoliv ty školy tady fungují už delší dobu. Ale pokud se bavíme o těch klubech jako je fotbal a hokej, tak věřím, že se blížíme západnímu systému a jsme schopni ty lidi, kteří to umí, zaplatit, aby tady zůstávali. Myslím si ale, že tady vyrůstá generace, která bude mít co předat, která už působila v profesionálním prostředí a prochází svým způsobem určitým vzděláním a už ví, jak se to má dělat a má co předat. Nevím, jak jsou na tom sporty jako házená, volejbal, ale ty si asi profesionálního sportovního manažera nemůžou dovolit zaplatit, v tom bych viděl ten největší problém.

9) Jste spokojen s prací v kolektivu, ve kterém pracujete?

Bezesporu, jsem maximálně spokojený. Kolektiv je u nás základ, když máte partu v kabině mezi hráči, tak by měla být parta i mezi vedením klubu. Já osobně si nedokážu představit, že bych dělal v partě, kde to nefunguje. Nás je tady všehovšudy v kancelářích dvacet, tak se vždy dohodneme na všem a dá se říct, že táhneme za jeden provaz.

10) Co si myslíte o současném stavu FC Viktoria Plzeň?

Myslím si, že v současné době to máme dobře rozjeto, ať už to vezmu ze sportovní nebo i po těch dalších stránkách, co se týká organizací, ale na druhou stranu nechceme nic podcenit, stále se máme co učit, máme co dohánět a prostor pro zlepšování je obrovský. Je to o čase, o lidech, o financích, ale je pořád kam jít a kam se posunout. Chceme se udržet stále mezi třemi nejlepšími týmy v lize.

11) Vnímáte jako největšího konkurenta v boji o titul AC Sparta Praha?

Určitě ano, jak po sportovní stránce, tak i marketingové. Myslím si, že se tady předháníme a i pro mě osobně je to hodně zajímavé, jelikož jsem na Spartě působil a znám se tam se spoustou lidí osobně a jsme kamarádi. Myslím si, že se Spartou se posouváme navzájem výš. Neměli bychom zapomenout na Jablonec, který to taky začal dělat na vysoké profesionální úrovni.

12) Jaké si kladete cíle do dalších let?

Sportovní ambice a cíle jsou jasné, držet se na špici české ligy a být pravidelným účastníkem alespoň základních skupin Evropských pohárů. Po organizační stránce je pro nás

vedle sportovních úspěchů nejvyšší cíl mít na každé utkání plný stadion. Plný stadion je základ a jeden z největších cílů.

13) Pomáhá Vám město nebo kraj? Případně jakým způsobem?

Město je vlastník stadionu a společně spolupracujeme na spoustě dalších věcí. Kraj je hlavní partner naší mládeže, takže taky veliký partner. Myslím si, že s těmito institucemi veřejné správy máme velmi dobré vztahy a že to všechno funguje k oboustranné spokojenosti. Myslím si, že děláme městu i kraji velmi dobrou reklamu.

14) Ekonomická krize, která narušila chod mnoha klubů, dotkla se i Vás?

To se přiznám, že jsem tady ještě nebyl. Ale i v dobách, kdy se Viktorce nedařilo, tak nás obchodní partneři neopouštěli, čehož si teď vážíme a naše vztahy jsou na výborné úrovni.

15) Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa sportovního managementu?

Je to v dnešní době strašně moc o štěstí „být ve správný čas na správném místě“. Já sám to mohu potvrdit, že jsem měl štěstí. Taky o tom nebát se a zkusit se uplatnit na sportovním trhu.

3.3 Komparace dvou vybraných fotbalových klubů

3.3.1 SWOT analýza AC Sparty Praha

Tabulka 3.3.1 SWOT analýzy AC Sparty Praha

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Ekonomicky silný majitel	<ul style="list-style-type: none">• Častý prodej hráčů
<ul style="list-style-type: none">• Marketingová pozice	<ul style="list-style-type: none">• Časté změny v mužstvu
<ul style="list-style-type: none">• Úspěšná historie klubu	<ul style="list-style-type: none">• Ztráty z loňských let
<ul style="list-style-type: none">• Podpora fanoušků	<ul style="list-style-type: none">• Nevyrovnané rozpočty
<ul style="list-style-type: none">• Sponzoři	
<ul style="list-style-type: none">• Zázemí	
<ul style="list-style-type: none">• Stadion	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Mládežnický fotbal	<ul style="list-style-type: none">• Lepšíci se konkurence
<ul style="list-style-type: none">• Lokalizace klubu	<ul style="list-style-type: none">• Neúčast v Lize mistrů
<ul style="list-style-type: none">• Dominantní postavení	<ul style="list-style-type: none">• Pověst fanoušků
	<ul style="list-style-type: none">• Korupční aféry
	<ul style="list-style-type: none">• Vztahy s některými hráči

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Největší výhodou AC Sparty Praha v současném fotbale je to, že za ní stojí a jejím generálním ředitelem je třetí nejbohatší Čech. Velmi dobře zajištěný a ekonomicky silný majitel klubu, který si může dovolit takřka vše. Jeho finanční možnosti jsou neomezené. I když za posledních deset let Sparta nebyla v Lize mistrů, peníze z této soutěže jí schází a její rozpočet tím byl silně narušen, díky dotacím od ekonomicky silného majitele se stále drží nad vodou a může si dovolit po finanční stránce i nadále skoro všechno.

Pražská Sparta se může pochlubit také tím, že je často vyhledávána silnými sponzory. Sponzorovat Spartu je pro některé firmy obrovská prestiž a reklama. Například stadion Sparty

nese název pojišťovny Generali, která je největším sponzorem klubu. Mezi další velké sponzory se řadí firmy Nike, iDnes.cz, Synot, AVE, JT, Gambrinus, Fortuna, Coca-Cola, T-Mobile a podobně. Sparta má kolem padesáti sponzorů.

Jednou z nejsilnějších stránek Sparty je historie klubu, která – jak již tady bylo zmiňováno – staví Spartu do role nejstaršího, nejsilnějšího a nejúspěšnějšího klubu.

Další silnou stránkou, kterou se může pochlubit, je největší podpora fanoušků v republice. Skoro všude, kam Sparta přijede, má sektor pro své fanoušky zaplněný. Sparta Praha je u nás pořád nejnavštěvovanějším týmem. Vyplývá to především z historie klubu a úspěchů v domácí lize i Evropských pohárech. Jedním z mnoha důvodů je i to, že Sparta umí velmi dobře pracovat s fanoušky a svými partnery.

Další výhoda, která je u Sparty obrovská, je velmi kvalitní marketing, kterým se klub může řadit mezi ty nejvyspělejší v Evropě. Za velmi kvalitní marketingovou činnost si Sparta vysloužila již několik ocenění odborníků, kteří se zabývají právě marketingem ve sportovním klubu. Sparta má svůj kanál na youtube.com, který je nejnavštěvovanějším internetovým serverem na světě, zveřejňuje tam rozhovory nebo předzápasové pozvánky a podobně.

Slabé stránky

Nejslabší stránkou týmu je to, že se jí dlouhodobě nedaří vytvářet zisk a nemá tak delší dobu vyrovnaný rozpočet. Ke všemu se Spartě nedaří dlouhodobě probojovat do hlavní části Ligy mistrů, ze které plynou obrovské příjmy. Proto Sparta musí deficit v rozpočtu řešit převážně tím, že rozprodává ty nejlepší hráče za větší částky. To je ovšem jedna z nejhorších variant, protože ze Sparty tak odchází ty největší hvězdy a Sparta pak musí doplňovat mužstvo a hráči jsou velmi často nesehraní. Na druhou stranu to ukazuje na kvalitu spartánského managementu, když hráče, kterého klub v lize levně nakoupil, pak výhodně zpeněží. Je to ovšem na úkor stability kádru, jeho sehranosti – a v konečném důsledku na úkor úspěchů na evropské fotbalové scéně. V tomto ohledu existuje výrazný rozdíl mezi Spartou a Viktorií Plzeň.

Příležitosti

Největší příležitostí spartánského týmu je dominantní role na české scéně. Sparta Praha skoro vždycky na domácí scéně patřila ke klubům, které hrály o ty nejvyšší příčky. Důkazem je 35 mistrovských titulů. Fotbalová Sparta za celé období své existence pouze jednou

sestoupila do nižší ligy. Toto dominantní postavení je navíc podloženo a podpořeno silnou ekonomickou stránkou, protože Sparta se řadí mezi nejbohatší sportovní kluby v ČR.

Obrovskou příležitostí, kterou Sparta Praha disponuje, je její mládežnický fotbal, který je na jedné z nejvyšších úrovní ve střední Evropě. Vybudováním nového tréninkového centra na Strahově nabral mládežnický fotbal jiných parametrů. Za poslední roky je hodnocen velmi vysoko a ze spartánské mládežnické líhně vzešla celá řada talentovaných fotbalistů. V mládežnických funkcích pracuje celá řada výborných bývalých spartánských fotbalistů nebo trenérů.

Další příležitostí, kterou Spartou má, je lokalizace místo klubu. Fotbalový stadion a sídlo celého mužstva je na Letné, v dobré části hlavního města, s dobrou dostupností. Spartánský stadion se stal domovem i pro českou reprezentaci, která zde hraje většinu svých důležitých zápasů. Rovněž pro fanoušky (ale i pro „fotbalové turisty“, ať už zahraniční, či domácí) je Praha zajímavou a lákavou destinací.

Hrozby

Jednou z největších hrozeb, kterou fotbalová Sparta v posledních letech identifikuje, je čím dál více se zlepšující stav prvoligových klubů a tedy zvyšující se konkurence. Spartu v posledních letech nejvíce trápí Viktoria Plzeň, Slovan Liberec a v poslední době nově vybudované mužstvo Jablonce. Konkurence na domácí scéně je větší a fotbalové kluby jsou pro Spartu čím dál více vyrovnanými soupeři – a to jak na hřišti, tak některé týmy postupně i po ekonomické stránce.

Sparta Praha má sice své fanoušky po celé ČR, ale jejich nepříliš dobrá pověst, která je dána celou řadou skandálů, které její fanoušci způsobili, dobrému jménu Sparty nepřidává. V roce 2009 došlo dokonce k vážnému poranění jednoho z podavačů míčů, kdy na hrací plochu byl vhozen dělobuch a vybuchl přímo vedle něho. Podle skutečných událostí, v nichž měli hlavní slovo spartánští fanoušci, vznikl v roce 1987 film „Proč?“. Kvůli výtržnosti fanoušků musela Sparta Praha zavřít svůj domácí stadion na několik zápasů a ke všemu musela zpřísnit bezpečnostní opatření při utkáních. Tyto ztráty a zbytečné náklady se pak projevují v hospodářském výsledku klubu. Pro Spartu je prioritou těmto nepříjemným situacím předcházet a zabránit jim.

Sparta Praha má také občas problém se vztahy některých bývalých fotbalistů, kteří ještě donedávna hájili právě dres „rudých“. Například Karel Poborský, dlouholetá opora pražského

týmu a reprezentant, se se Spartou rozešel ve zlém, když mu jeho odchod z týmu oznámili SMS zprávou, že s ním už Sparta Praha nadále nepočítá. Fotbalový bouřlivák Tomáš Řepka o vztazích se Spartou napsal a vydal dokonce knížku.

Zde je nutno zmínit i korupční aféru, do níž byla Sparta zapletena v roce 2012 a která není dodnes uzavřena. Spartě za ni hrozí několik postihů. Kauza se táhne už tři roky a zatím nebyl vynesena žádný verdikt, dokonce nebyla obviněna ani Viktoria Plzeň, která byla Spartou obviněna, že ovlivnila některé zápasy v domácí soutěži. Z této hrozby vyplývá však další problém pro Spartu a to ten, že vychází velmi špatně s některými kluby v ČR. Vztahy mezi Spartou a například Baníkem Ostrava, Viktorií Plzeň a nejvíce Slavií Praha jsou velmi špatné.

3.3.2 SWOT analýza FC Viktorie Plzeň

Tabulka 3.3.2 SWOT analýzy Viktorie Plzeň

Silné stránky	Slabé stránky
• Silný majitel	• Historie
• Management-marketing klubu	• Sponzoři
• Pomoc města	• Nevlastní stadion
Příležitosti	Hrozby
• Lokalizace	• Konkurence v ČR
• Podpora fanoušků	• Korupční aféra
• Euforie	• Ztráta zájmu o fotbal
• Začínající akademie	• Špatné hospodaření klubu

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

V Plzni se podařilo za poslední léta něco, s čím v ČR nikdo nepočítal. Vyhrála dvakrát ve třech ročnících ligy, probojovala se dvakrát do hlavní fáze Ligy mistrů. Za tím stojí příchod ekonomicky silného a stabilního majitele klubu, který dokázal tým Plzně finančně zabezpečit, dokázal je zbavit dluhů a nastartovat tak v Plzni novou fotbalovou éru. Silnou stránkou klubu

byl i Pavel Vrba, zkušený trenér, který před rokem přebíral národní mužstvo a odešel tak od Plzně, ale i on stojí za vzestupem a byl dlouhou dobu silnou stránkou klubu.

Další silnou stránkou je management a marketing v klubu. Plzeň se přiblížila nejlepšímu týmu v ČR – pražské Spartě. V Plzni se pracuje na té nejlepší a nejvyšší úrovni. Berou si za vzor týmy ze západních ligových soutěží – německé, anglické apod. Plzeň (stejně jako Sparta) pracuje úzce s fanoušky, má pro ně vlastní kanál na youtube.com, kde se objevují pravidelně videa s hráči, rozhovory atd. Také disponuje na sociální síti facebook.com svou vlastní stránkou, kde sdílí informace o veškerém dění klubu.

Další silnou stránkou je úzká spolupráce s městem Plzeň. Vedení plzeňské radnice stojí za fotbalovým klubem, podporuje jej výrazněji než například pražská radnice fotbalovou Spartu (i když tyto dvě situace nelze příliš srovnávat s ohledem na výrazně rozdílný počet špičkových sportovních klubů v Praze a v Plzni). V Plzni byl dlouhou dobu sportem číslo jedna hokej, ovšem poslední dobou už tomu tak není. Město Plzeň je vlastníkem jak fotbalového stadionu, tak tréninkového centra, které má Viktoria k dispozici. Také je nutno dodat, že klub spolupracuje s nemocnicí, se spoustou základních i středních škol apod.

Slabé stránky

Slabou stránkou Viktorie Plzeň je její historie. Plzeňský tým v průběhu skoro celé své existence střídal první ligu s druhou. Pro většinu ostatních týmů v nejvyšší ligové soutěži nebyl nikdy větší hrozbou. Plzeň nikdy neměla ty nejvyšší ambice a jejím cílem bylo především udržení se v první lize či držet se v poklidném středu tabulky.

Další slabší stránkou Viktorie mohou být sponzoři. Viktorie už delší čas spolupracuje s firmou Doosan, která je hlavním sponzorem. Další firmy, které spolupracují s Viktorií, už nejsou tak finančně silné, jako například u pražské Sparty, která má za sebou nespočet finančně silných sponzorů.

Příležitosti

Při pohledu na stávající situaci klubu z Plzně je zřejmé, že nesmí „usnout na vavřínech“ a musí i nadále rozvíjet dobře započatou práci.

Velkou příležitostí ve Viktorii může být lokalizace klubu. I když někdo může plzeňský fotbal považovat za regionální, provinční (především při srovnání s pražskou Spartou), Viktorce se velmi dobře daří pracovat s fanoušky a plnit stadion. Kolem Plzně není žádný špičkový klub, který by jí mohl konkurovat. Příbram nebo České Budějovice, které mají k

Plzni nejbliže, nejsou pro fanouška tak velkým lákadlem, jako plzeňská Viktorie. Ve Viktorii nyní působí ti nejlepší fotbalisté v lize a obyvatelé ze širokého okolí (včetně dětí) se chtějí přijet na tyto hráče podívat.

S fanoušky souvisí i další velká příležitost pro Viktorii. S úspěchem roste také počet fanoušků, kteří plzeňské fotbalisty obdivují a fandí jim. Plzeň se v popularitě už nyní řadí ke Spartě, Slavii nebo Baníku. Všichni mají silné fanouškovské zázemí, které jezdí fandit po celé republice. Práce s fanoušky, pro které se fotbal hraje, je nyní i pro Viktorii prioritou.

Další příležitostí, která se fotbalové Viktorii naskytla, je euforie, ve které se nyní plzeňský fotbal nachází. Celé město včetně širokého okolí začalo žít fotbalem, všichni jsou pozitivně naladěni, daří se vyprodávat stadion. V Plzni nyní vládne fotbalová horečka a je jen na vedení managementu a marketingu Plzně, jak se s tím dokážou vypořádat a co z toho dokážou vytěžit.

V Plzni se také chystá od nové sezony nový projekt fotbalové akademie, který podpořilo město i ČMFS. Kvůli tomu bude v Plzni zahájena rekonstrukce stadionu, kde se vybuduje zázemí pro ty nejmenší fotbalisty plzeňské Viktorie.

Hrozby

Největší hrozbou pro plzeňskou Viktorii může být konkurence některých dalších ligových týmů. Každý tým se chce proti Plzni vytáhnout a porazit ji. Největším konkurentem pro fotbalovou Plzeň je Sparta Praha, se kterou soupeří jak na hřišti, tak i mimo něj. Dalším týmem, který může Plzni konkurovat, je lepší se Jablonec se silným majitelem, předsedou ČMFS Miroslavem Peltou.

Další hrozbou je korupční aféra z roku 2012, kdy byla Plzeň obviněna z úplatkářství a ovlivňování některých zápasů ve svůj prospěch. Údajné materiály, které měl mít majitel pražského klubu Daniel Křetinský, ale nikdy nespátřily světlo světa a dosud vládou jen spekulace. Plzeň už má delší dobu špatné vztahy právě s pražskou Spartou.

3.3.3 Porovnání hráčů obou mužstev

Tabulka 3.3.3 Mužstvo Sparty Praha

Č.	Jméno a příjmení	Datum narození	Národnost	Cena hráče na trhu
35	David Bičík	04.06.1981 (33)	CZE	16,800,000
1	Marek Štěch	28.01.1990 (25)	CZE	14,000,000
27	Miroslav Miller	19.08.1980 (34)	CZE	5,600,000
25	Mário Holec	28.10.1986 (28)	CZE	42,000,000
5	Jakub Brabec	06.08.1992 (22)	CZE	28,000,000
4	Ondřej Švejdlík	03.12.1982 (32)	CZE	11,200,000
15	Radoslav Kováč	27.11.1979 (35)	CZE	11,250,000
26	Costa Nhamoniesu	06.01.1986 (29)	ZW	23,800,000
16	Pavel Kadeřábek	25.04.1992 (22)	CZE	84,000,000
6	Lukáš Vácha	13.05.1989 (25)	CZE	56,000,000
11	Lukáš Mareček	17.04.1990 (25)	CZE	25,200,000
8	Marek Matějovský	20.12.1981 (33)	CZE	16,800,000
39	Lukáš Podaný	15.06.1987 (27)	CZE	16,800,000
10	Herolind Shlala	01.02.1982 (23)	AL	35,000,000
23	Ladislav Krejčí	05.07.1992 (22)	CZE	126,000,000
9	Bořek Dočkal	30.09.1988 (26)	CZE	70,000,000
3	Václav Kadlec	20.05.1992 (22)	CZE	84,000,000
21	David Lafata-C	18.09.1981 (33)	CZE	28,000,000
18	Tiémoko Konaté	19.04.1990 (25)	PS	21,000,000
14	Martin Nešpor	05.06.1990 (24)	CZE	14,000,000
37	Jakub Řezníček	26.05.1988 (26)	CZE	9,800,000

Zdroj: vlastní zpracování dat

Z tabulky, kterou tvoří hráči AC Sparty Praha, vyplývá, že kádr je věkově vyvážený. Tým tvoří jak starší a zkušení, tak mladí hráči, kteří se navzájem doplňují. Hráči do 25 let jsou převážně odchovanci Sparty, například Pavel Kadeřábek, Jakub Brabec, Ladislav Krejčí. Zkušenější hráči, kteří tým táhnou, jsou starší a do Sparty byli koupeni. Mezi tahouny Sparty patří Mário Holec, Marek Matějovský či kapitán David Lafata, kterým je kolem 30 let a více.

Z tabulky tedy vyplývá, že Sparta dává čím dál častěji šanci odchovancům. Jelikož Sparta je ekonomicky nejsilnější tým v lize, hráči přicházející z jiných českých klubů jsou často předraženi, jelikož kluby vědí, že Sparta si může dovolit dát za hráče větší částku. Do Sparty se také většinou vrací (k ukončení své kariéry) úspěšní fotbalisté ze zahraničního angažmá. Výše uvedené dokládá to, že ve Spartě se téměř neobjevují hráči střední věkové kategorie – tj. od 25 do 30 let.

Tabulka 3.3.3 Mužstvo Viktorie Plzeň

Č.	Jméno a příjmení	Datum narození	Národnost	Cena hráče na trhu
1	Matůš Kozáčík	27.12.1983 (31)	SVK	25,000,000
13	Petr Bolek	13.06.1984 (30)	CZE	9,800,000
33	Roman Pavlík	17.01.1976 (39)	CZE	4,200,000
21	Václav Procházka	08.05.1984 (30)	CZE	28,000,000
2	Lukáš Hejda	09.03.1990 (25)	CZE	16,800,000
22	Jan Baranek	26.06.1993 (21)	CZE	14,000,000
4	Roman Hubník	06.06.1984 (30)	CZE	11,200,000
28	Marian Čičovský	02.11.1979 (35)	SVK	8,400,000
8	David Limberský-C	06.10.1983 (31)	CZE	56,000,000
14	Radim Řezník	20.01.1989 (26)	CZE	42,000,000
27	František Rajtoral	12.03.1986 (29)	CZE	42,000,000
10	Pavel Horváth	22.04.1975 (40)	CZE	8,400,000
7	Tomáš Hořava	29.05.1988 (26)	CZE	49,000,000
17	Patrik Hrošovský	22.04.1992 (22)	CZE	35,000,000
19	Jan Kovařík	19.06.1988 (26)	CZE	22,400,000
26	Daniel Kolář	27.10.1985 (29)	CZE	56,000,000
20	Ondřej Vaněk	05.07.1990 (24)	CZE	28,000,000
6	Václav Pilař	13.10.1988 (26)	CZE	56,000,000
11	Milan Petržela	19.06.1983 (31)	CZE	18,200,000
25	Ajdin Mahmutović	06.04.1986 (29)	BA	42,000,000
9	Stanislav Tecl	01.09.1990 (24)	CZE	35,000,000
16	Jan Holenda	22.08.1985 (29)	CZE	22,400,000
29	Jan Chramosta	12.10.1990 (24)	CZE	22,400,000

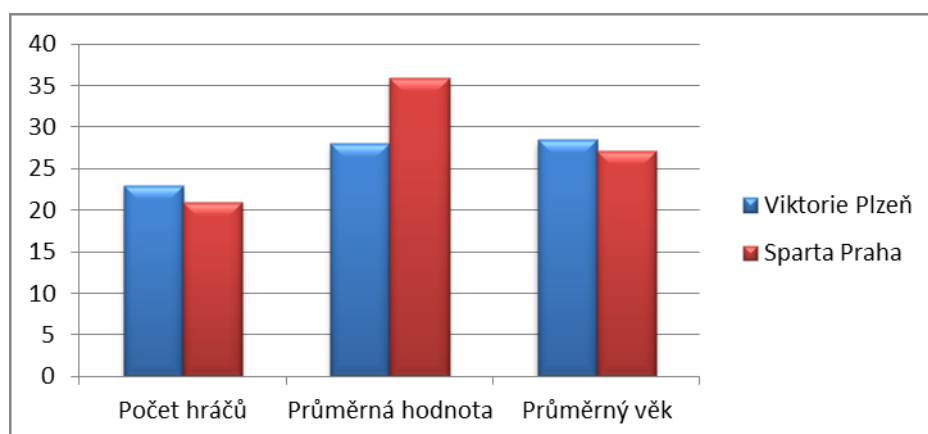
Zdroj: vlastní zpracování dat

Viktorie Plzeň má poměrně zkušené mužstvo, které má silný základ právě z hráčů Sparty Praha – těch, kteří na Spartě nedostali potřebnou šanci a museli odejít. Tito fotbalisté mají taky společně s bývalým trenérem Vrbou největší zásluhu na současném stavu Plzně. Mezi fotbalisty, kteří přišli do Plzně ze Sparty, patří Daniel Kolář, Milan Petržela, David Limberský a dlouhodobá ikona Plzně Pavel Horváth. Plzeň má ve svých řadách i odchovance v osobě Václava Procházky nebo Patrika Hrošovského.

Plzni se podařilo výborně doplnit kádr a mezi zkušenými hráči, kteří vedou tým Plzně, jsou i mladí fotbalisté. Patří mezi ně Václav Pilař, Tomáš Hořava, Lukáš Hejda nebo Ondřej Vaněk. Všichni se pohybují na hranici 25 let.

Sportovní vedení Plzně tým vhodně doplňuje hráči, kteří okamžitě zapadnou do fotbalové kabiny.

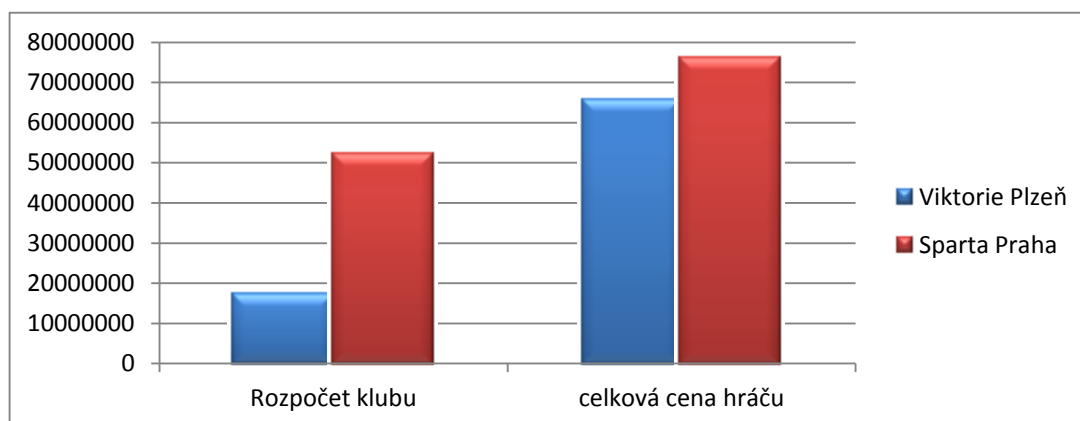
Graf 3.1 Srovnání týmů s ohledem na hodnotu a věk



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3.1 vyplývá, že šířka kádrů i průměrný věk hráčů jsou srovnatelné. U průměrné hodnoty už tomu tak není. Sparta Praha má v týmu dva stomilionové hráče, na rozdíl od Plzně, která nemá v týmu ani jednoho takového hráče. Oba týmy si aktuálně mezi sebe dělí ty nejlepší hráče v lize, proto rozdíl v ukazateli „průměrná hodnota hráčů“ není nijak závratný. Jak hráči Sparty, tak i Plzně mají ve svém týmu mnoho reprezentantů ČR, kde jejich hodnota ještě vzrůstá s počtem odehraných utkání. Taktéž u obou týmů je spousta mládežnických reprezentantů. To vše musí být později bráno v potaz při určování jejich tržní hodnoty. Plzeňské mužstvo získalo na tržní hodnotě úspěšným tažením v Lize mistrů, Sparta zase disponuje svými mladými odchovanci, kteří mají na tržním fotbalovém trhu vysokou hodnotu. V obou týmech působí řada starších hráčů, kteří dříve působili v zahraničních ligách a jejich tržní hodnota je stále vysoká s ohledem na jejich zkušenosti a počet odehraných minut.

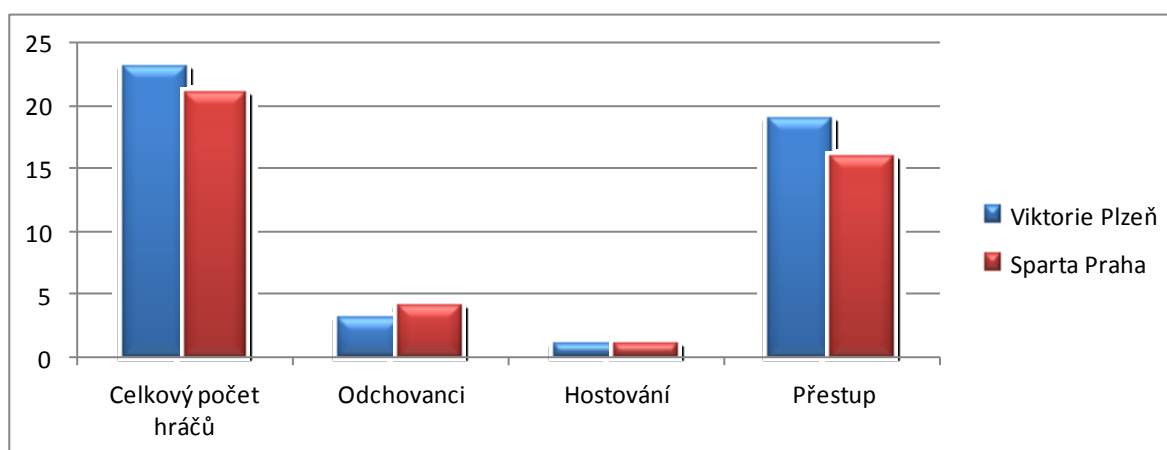
Graf 3.2 Hodnota hráčů v komparaci k rozpočtu



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3.2 je zřejmé, že existuje výrazný rozdíl mezi výší rozpočtu obou porovnávaných klubů. Fotbalová Sparta má skoro třikrát vyšší rozpočet než fotbalový tým Plzně. Co se týká porovnání celkové sumy hráčů, rozdíl už není tak markantní. Obě mužstva mají podobně hodnoceny hráče, jen tým Sparty má tři téměř sto milionové „klenoty“, těmi jsou Pavel Kadeřábek, Václav Kadlec a nejdražší z nich Ladislav Krejčí. Ukazuje se, že hráči jsou si cenami až na pár výjimek skoro rovni

Graf: 3.3 Struktura A-mužstva

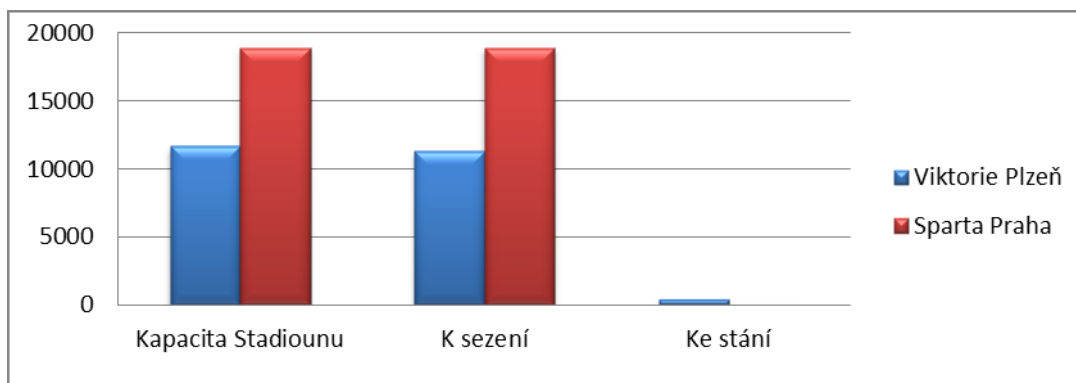


Zdroj: vlastní zpracování dat

Graf 3.3 se zabývá složením A týmů z hlediska původu hráčů. Pozorovat můžeme skoro stejnou strategii a strukturu u obou týmů a podobnou práci a záměr sportovního úseku. Celkový počet hráčů je téměř totožný. Sparta má v týmu nyní pouze o jednoho odchovance více, než Plzeň, pokud budeme za odchovance považovat i Václave Kadlece, který v zimě přišel na půlroční hostování. V kádru Plzně je také jediný hostující hráč, a to Jan Chramosta, který přišel v létě z Mladé Boleslavy na roční hostování s opcí. Všichni odchovanci obou týmů hrají pravidelně v základní sestavě. Hráči, kteří do týmů přestupují z jiných klubů, většinou tvoří základní strukturu celého mužstva. Zde můžeme říct, že jak Viktorie, tak i Sparta si mohou dovolit přivést do svých řad ty nejlepší hráče v lize. Sparta také často přivádí fotbalisty z afrického kontinentu, které později dobře zpeněží. Plzeň se spoléhá na nejlepší hráče české, nebo případně slovenské ligy.

3.3.4 Návštěvnost klubu, vstupenky, fanoušci

Graf 3.4 Kapacita stadionu



Zdroj: vlastní zpracování dat

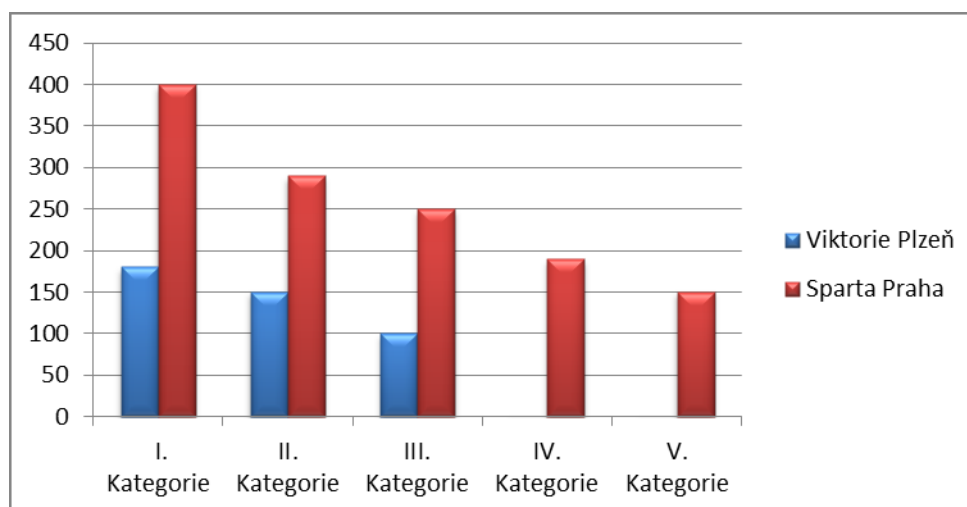
U obou pozorovaných mužstev nyní probíhá rekonstrukce fotbalových stadionů. Ve Viktorii Plzeň se dokončuje stavba chybějícího bloku jižní tribuny, která navýší kapacitu na dvanáct tisíc. V létě pak zahájí stavbu věží v rozích fotbalového stadionu, tím se pak zařadí mezi elitu nejen v Čechách, ale i v Evropě.

Pražská Sparta zahájila letošní sezonu taktéž rekonstrukcí, kde přibýlo VIP prostoru. Také probíhá kompletní rekonstrukce zázemí fotbalového stadionu, kde sídlí kompletní vedení pražské Sparty – nyní se již dokončují poslední práce. Další sezonu chce Sparta podle informací Ing. Tomáše Křivdy začít s rekonstrukcí jedné z tribun, která už stárne a vyžaduje si renovaci. Sparta má ovšem v Čechách druhý nejmodernější i největší stadion, kde hraje své utkání národní mužstvo.

Vzhledem ke kapacitám obou stadionů je zřejmé, že Plzeň má na svých domácích utkáních téměř vyprodáno, jak už bylo zmiňováno, kdežto Spartě se v této sezoně nedaří stadion zaplnit.

Oba porovnávané stadiony jsou nejmodernější v lize a fanoušek se může těšit na ten největší komfort, který mu bude poskytnut.

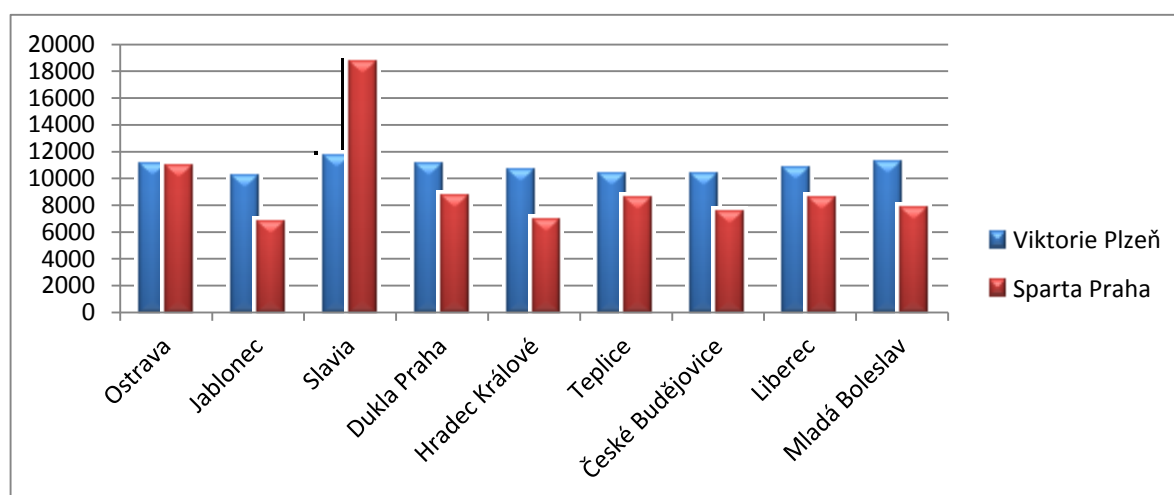
Graf 3.5. Ceny vstupného



Zdroj: vlastní zpracování dat

Ceny jednotlivých vstupenek se u obou týmů výrazně liší. Zatímco Plzeň prodává své nejdražší lístky za cenu kolem dvě stě korun, Sparta je prodává za cenu více než dvojnásobnou. Je to rozděleno podle určitých sektorů na stadionu, kde z některých tribun je lepší anebo horší výhled, některé mají vyhřívaná sedadla a podobně. Tím pádem i cena permanentek se musí lišit. Všechno se odvíjí od sektoru a místa. Příjmy, které plynou ze vstupného, však u obou sledovaných týmů tvoří jen malou částku rozpočtu.

Graf 3.6. Návštěvnost obou týmů za posledních deset domácích utkání ze současné sezony.



Zdroj: vlastní zpracování dat

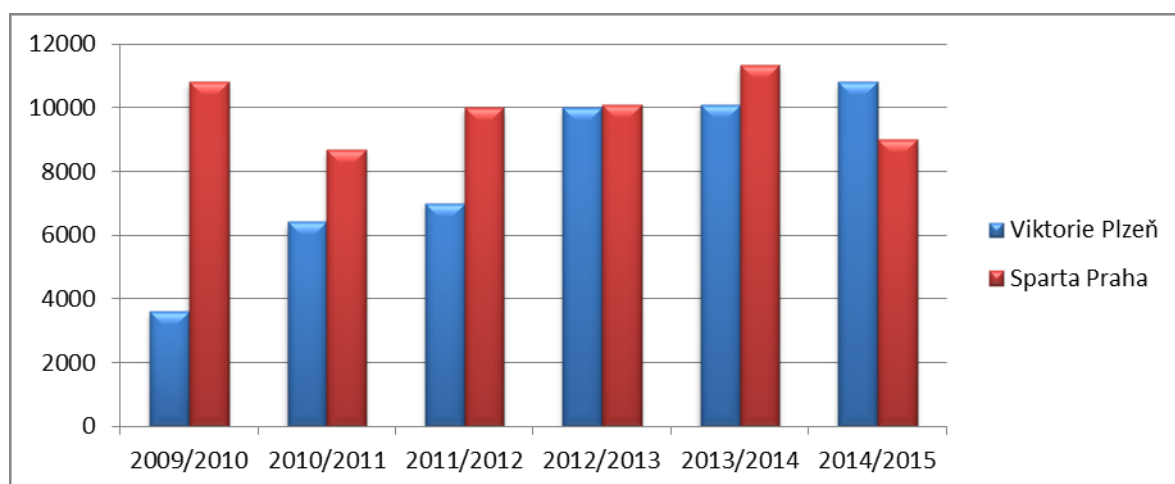
Z tohoto grafu je patrné, že Viktoria Plzeň má skoro na každém zápase vyprodáno. Plzeňský Doosan stadion má kapacitu 11700 míst na sezení a takřka na každém zápase je plno. Ani jednou se za celou sezonu ve vybraných deseti zápasech klub nedostal pod hranici deseti tisíc. Zde se projevuje výborný marketing Viktorie Plzeň, která dokáže přitáhnout na stadion své příznivce z celého kraje, a taky euforie fanoušků, která momentálně je s plzeňským klubem spojena. V Plzni je zcela jedno, jestli přijede tým, který hraje o nejvyšší příčky v tabulce, nebo naopak tým, který se v lize zachraňuje, na všech zápasech je celkový počet diváků takřka stejný.

Sparta je na tom v porovnání s Plzní omnoho hůře a nedaří se jí přilákat fanoušky na své domácí fotbalová utkání. Celková kapacita Generali Areny je téměř 19000 míst k sezení, což znamená, že Sparta, sídlící v hlavním městě, se stadionem umístěným na dostupném místě, nedokáže v průměru zaplnit svůj stadion diváky ani z poloviny. Na obranu Sparty nutno dodat, že konkurence ve městě (sportovní, kulturní a jiné události) je velká a s plzeňskými podmínkami nesnese srovnání.

Dalším významným faktorem, který ovlivňuje domácí utkání u porovnávaných klubů, jsou přímé přenosy zápasů na TV kanálech. Ty mají veliký vliv na čísla, určitě alespoň na Spartě. Utkání Plzně i Sparty jsou většinou televizí přenášena. Vliv může mít den konání a vysílání zápasu (pátek, sobota, neděle nebo mezi kluby neoblíbené pondělí). Nesmíme zapomenout, že plzeňský tým měl v posledních letech nabitější program ve srovnání se Spartou, jelikož se účastnil hlavní části Ligy mistrů a později se probojoval i do Evropské ligy. Ovšem co se týká sledovanosti televizních zápasů, zde má Sparta jasnou převahu. Utkání, ve kterém nastoupí Sparta, mají vždy nejvyšší sledovanost diváků u domácích obrazovek. Tento faktor je dán tím, že Sparta Praha je historicky nejlepším českým klubem a má fanoušky po celé republice. V průzkumu, který se prováděl před lety, bylo zjištěno, že k pražské Spartě se kloní téměř milion fanoušků (druhá Slavia Praha má „pouhých“ tři sta tisíc).

Ve srovnání návštěvnosti ovšem vyznívá všechno pro plzeňskou Viktorii, která dokáže zápas od zápasu vyprodávat stadion, i když má o mnoho méně fanoušků než Sparta i daleko menší počet obyvatel než Praha.

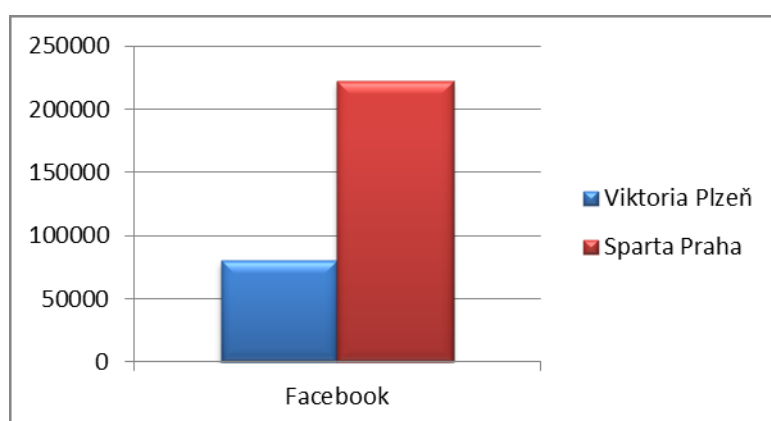
Graf 3.7 Průměrná domácí návštěvnost za posledních šest sezon



Zdroj: vlastní zpracování dat

Z grafu můžeme vidět, že spartánská návštěvnost se pohybuje po dobu šesti sezon stále na úrovni devíti až desíti tisíc. Na plzeňské Viktorii lze vidět, jak každou sezonu její údaje rostou, mj. díky rekonstrukci stadionu, ale zejména zlepšení hry. Sparta je už dlouhou dobu průměrně nejnavštěvovanějším klubem fotbalové ligy, avšak v ročníku 2012-2013 byla s Plzní takřka na stejné úrovni. V aktuální sezoně má plzeňský klub v divácké návštěvnosti před Spartou náskok.

Graf 3.8 Počet fanoušků na nejpopulárnější síti FB.



Zdroj: Facebook.com

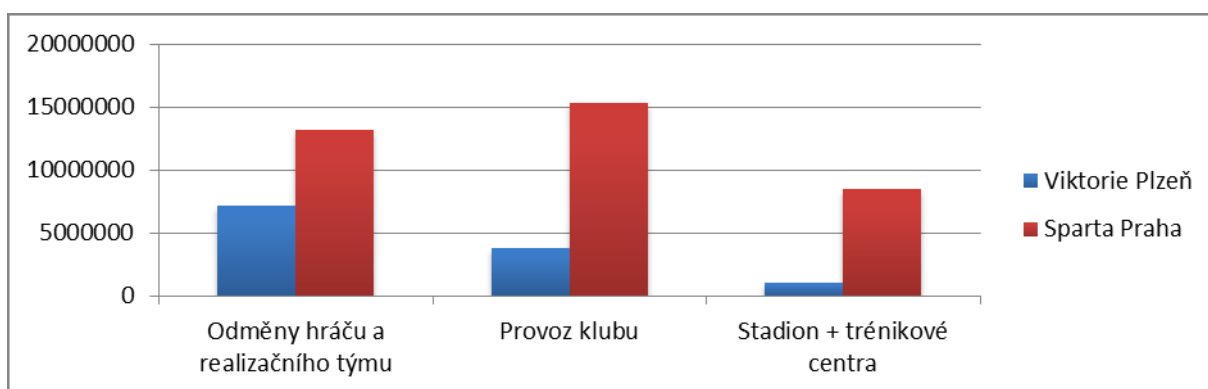
Počet fanoušků, kteří sledují oba porovnávané týmy, se výrazně liší. Zatímco Spartu na nejpopulárnější sociální síti sleduje přes dvě stě tisíc fanoušků, Plzeň jí nemůže v tomto

ohledu konkurovat. Sparta má největší fanouškovské zázemí v ČR, což lze vidět i na tomto ukazateli, kde je ze všech týmů nejsledovanější.

Oba týmy pracují velmi dobře s fanoušky, snaží se jim odpovídat na jejich dotazy, pořádají akce pro veřejnost, kterých se účastní jak vedení, tak samotní hráči. Oba týmy spolupracují s několika nemocnicemi a dětskými domovy. Obě mužstva pořádají často autogramiády. To vše s cílem umožnit fanouškům přímý, osobní kontakt s hráči mužstva.

3.3.5 Hospodaření klubů poslední sezonu

Graf 3.9 Celkové náklady sledovaných klubů



Zdroj: vlastní zpracování dat

Graf 3.6 nabízí porovnání všech výdajů a nákladů sledovaných mužstev za poslední sezonu. Sparta, která má v současnosti téměř třikrát větší rozpočet než Viktoria Plzeň, i když nedosahuje takových úspěchů, jako její konkurent, dává hráčům a realizačnímu týmu odměny jednou tak větší, než Viktoria. Na provoz klubu Sparta potřebuje dokonce třikrát tolik, než kolik vydá její protějšek. Co se týká nákladů na stadion a tréninková centra, zde je nutno vzít v potaz rozdílnou velikost stadionů a zvýšená spartánská opatření na zápasech, která jsou nejnákladnější v lize. Nesmíme zapomenout, že Sparta vlastní tréninkové centrum na Strahově. Ve Viktorii Plzeň je majitelem jak stadionu, tak tréninkového centra město a klub Viktorie nemá tudíž takové náklady.

3.3.6 Pozorování sledovaných týmů

Pozorování a porovnáváním bylo zjištěno, že mezi kluby není žádný zásadní rozdíl. Na zápasy jsou obě mužstva perfektně připravená. Realizační tým pracuje velmi dobře. Na stadionech nechybí potřebné divácké zázemí (občerstvení, toalety, bezbariérové vstupy). Netvoří se fronty před zápasem u bran. Plzeň má na svůj stadion osm vstupů, Sparta o jeden méně. Bezpečnostní služba je zajištěna, obzvláště u Sparty bylo možné vyzpozorovat, že je jich na stadionu asi kolem padesáti, což jen nadprůměrný počet u českých ligových klubů.

4 Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení

AC Sparta Praha

Práce, kterou odvádí spartánský management, je na hodně vysoké úrovni a je možná i nejlepší v České republice. Ovšem Sparta v posledních letech určitě není bezchybně fungujícím klubem a nedostatky, které jsou pro oko běžného diváka těžko zpozorovatelné, existují. Vyzdvihl bych zde práci marketingu, která má ve svém týmu odborníky a její kampaně jsou originální, i když poslední dobou nemají takovou fanouškovskou odezvu, jako tomu bylo před lety.

Jestliže v letošním, právě probíhajícím ročníku Sparta nezíská titul, k němuž má aktuálně blíže její největší rival Plzeň, bude muset s největší pravděpodobností prodat některý ze svých hráčských „klenotů“, které si vychovala ve své akademii. Spartu by tak musel s největší pravděpodobností opustit Ladislav Krejčí, Pavel Kadeřábek nebo Jakub Brabec, kteří jsou žádáni na evropském trhu. Všichni tito hráči se zúčastní letošního ME do jednadvaceti let, které pořádá poprvé v historii Česko, a budou se chtít na domácím šampionátu náležitě předvést. Pokud se jim bude dařit, jejich cena se vyšplhá nahoru, bude o ně větší zájem a Sparta je těžko udrží. Podle některých informací se také Sparta už dlouho chystá o několik procent snížit svůj celkový rozpočet. Pokud by Sparta nepostoupila do některé Evropské soutěže, musela by možná snížit i hráčský kádr, jelikož na její lavičce sedí výborní a dobře placení fotbalisti.

Největší chybou, která v posledních deseti letech trápí fotbalovou Spartu, je její prodělečná činnost, kdy se klub nemůže dostat z minusových čísel. V ročníku 2011/2012 dokonce ztráta dosáhla výše skoro 240 milionů korun. Minulý rok Sparta zakončila ročník se ztrátou 144 milionů korun, což jsou obrovské částky, které musí později „kompenzovat“ majitel klubu Daniel Křetínský. Ztráty plynou z neúčasti v Lize mistrů, ze které sou ty největší příjmy. Za ztráty taky může fakt, že Spartě se v posledních letech nedaří prodat hráče do zahraničí za větší finanční částku. Sparta se rok co rok snaží vybudovat ten nejsilnější tým, který by byl schopen uhrát dobrý výsledek v Evropských pohárech. To se jí však v posledních letech nepříliš daří.

Fotbalové Spartě bych doporučil, aby se i nadále držela své dobře započaté marketingové práce, kde se zviditelňuje v rámci širší veřejnosti a lidé si více začínají všímat hesla „My jsme Sparta“. Marketingová práce v klubu, do které spadá i PR oddělení, pracuje na nejvyšší úrovni. Jestliže se i nadále podaří zachovat nastavenou tendenci, fanoušci zůstanou Spartě

věrní, nebude jich ubývat, ale naopak, jejich řady by se mohly ještě rozrůst. Tím by mohla pozměnit své současné postavení, kdy již není vnímána jako jednoznačně nejlepší klub v Česku.

Spartě bych také doporučil, aby se více zaměřila na své odchovance a na mladé hráče v dorosteneckém věku. Sparta dala šanci mladým hráčům a ti se jí odvděčili výbornými výkony na hřišti a stali se i oporami pro národní mužstvo. Mládežnické centrum na Strahově je nejlepší v ČR, nemá žádnou konkurenci. Klub pro práci s mládeží využívá těch nejlepších trenérů a podmínek. Taky bych rozšířil počet skautů, kteří by se pohybovali v afrických zemích, kde Sparta několikrát získala velmi levně hráče, kterého později zabudovala do základní sestavy a ještě později za větší obnos prodala. Příkladem je Bony Wilfried, který ve Spartě působil a začínal svoji velkou fotbalovou kariéru. Přes holandský klub se dostal až do nejlepší soutěže - anglické Premier League, kde nakonec skončil v nejbohatším klubu Manchester City a Sparta z jeho přestupu těžila. Mohla by také více sledovat slovenskou ligu a posílit skauting na Slovensku, kde je rovněž spousta šikovných mladých a nadějných fotbalistů. Nemusela by pak přivádět na české poměry drahé hráče, ale mohla by si je sama vychovat. Kromě toho by se Sparta mohla zaměřit na státy se slabší ekonomickou úrovní, jako je nyní Srbsko, Ukrajina, Makedonie a podobně.

Doporučil bych provést výzkum v Praze mezi fanoušky. Sparta, i když si drží standard a je za poslední roky nejnavštěvovanějším klubem v ČR, se potýká s úbytkem fanoušků na svém stadionu. Sparta sídlí v hlavním městě a její možnosti jsou veliké. I když má Sparta ty nejlepší fotbalisty ve svém týmu a na venkovních zápasech bývá na její utkání vyprodáno, na domácí zápasy se jí to už tak nedaří a vyprodaný „dům“ má pouze tehdy, když se hraje derby se Slavíí nebo šlágr ligy s Plzní.

Zaměřil bych se i na dlouhodobější práci jednoho trenéra v týmu u A-mužstva. Sparta Praha v letošním probíhajícím ročníku vyměnila trenéra Lavičku, který u týmu působil skoro tři roky. Sparta střídá často trenéry u hlavního mužstva a trenér, který přichází do A-týmu to měl vždy těžké. Ve Spartě je obrovský tlak jak na trenéra, tak i na samotné hráče. I když podle mě Vítězslav Lavička je výborným trenérem, poskládal vynikající mužstvo a herně se pod ním Sparta zvedla, byl odvolán. Trenéři by měli dostat ve Spartě větší prostor a hlavně čas. Jakmile přijdou dva, tři zápasy, které se herně a výsledkově nepodaří, už se objevují spekulace, že trenér bude odvolán a nahrazen. Příklad by si mohli vzít ze západních zemí, kde například Borussia Dortmund dala šanci Jürgenu Kloppovi, který za několik let vybuodoval

mužstvo, se kterým vyhrál v konkurenci Bayernu dvakrát po sobě německou ligu, probojoval se do finále Ligy mistrů – a po letošní sezoně sám odstoupí, jelikož podle jeho slov nemá týmu už co nabídnout. V české lize (a týká se to i Sparty) se nestává, že by trenér sám odstoupil.

Je zřejmé, že vedení AC Sparta Praha se v posledních letech vydalo správným směrem. Pokud by Sparta dokázala snížit ztráty, které jsou každoročně vysoké, mohla by se stát ekonomicky prosperujícím klubem, který by mohl být úspěšný jak v domácí lize, tak hlavně na mezinárodní scéně, o což Sparta již delší dobu usiluje. Kdyby se jí to podařilo, mohl by z toho těžit celý český fotbal i reprezentace.

FC Viktoria Plzeň

Práce, kterou se v posledních letech prezentovala Plzeň, nemá na české poměry obdoby. V Plzni se podařilo vybudovat mužstvo, se nímž ještě donedávna nikdo nepočítal. Nikoho nenapadlo, že by mohlo hrát o ty nejvyšší ligové příčky a ke všemu si ještě dvakrát po sobě zahrát nejprestižnější mezinárodní klubovou soutěž, Ligu mistrů. Plzeňský management pracuje na té nejvyšší úrovni a troufám si tvrdit, že je minimálně na stejné úrovni jako management největšího konkurenta z Prahy. Zvláště bych vyzdvihnul práci Viktorie v marketingu, který pracuje na vysoké úrovni v minimálním počtu lidí a přesto se může rovnat nejen týmům z české ligy.

Plzeň v letošním ročníku 2014/2015, který ještě neskončil, vede českou fotbalovou ligu a pokud se jí podaří udržet první místo, bude to pro ni třetí titul v posledních pěti letech. Viktorie udělala po sportovní stránce obrovský skok, kdy se z podprůměrného klubu stal klub, který je konkurenceschopný těm nejlepším týmům v Evropě. To taky Plzeň prezentovala v Lize mistrů, kde dostala v obou ročnících ty nejtěžší možné soupeře z nejlepších evropských ligových soutěží. Plzeň sehrála důstojně všechny souboje a byla vyrovnaným soupeřem takovým „sopkám“, jako je FC Barcelona, Manchester City, AC Milán a Bayern Mnichov. Za těmito úspěchy stojí především příchod Tomáše Paclíka, nového majitele klubu, který dal Plzni novou tvář a nového ducha. Ovšem největší podíl na úspěchu a vzestupu Plzně má podle mě trenér Pavel Vrba, který dokázal postavit mužstvo z hráčů, kteří se stali „nepotřebným zbožím“ na Spartě. Pavel Horváth, David Limberský, Milan Petržela, Daniel Kolář a Jan Rezek vytvořili v Plzni neobvyklé mužstvo, s nímž trenér Vrba dosáhl těch největších úspěchů.

Zisky, které do rozpočtu plzeňského klubu přitekly díky účasti v Lize mistrů, byly natolik veliké, že Plzeň nemusela rozprodávat své hráče a po celou dobu od vzestupu hraje téměř se stejným týmem. Nabídky, které Plzeň od evropských klubů dostala, nebyly tak finančně zajímavé a lákavé, aby hráče musela za každou cenu prodat. Někteří hráči, jako je Milan Petržela a František Rajtoral, zamířili za zahraničním angažmá, které však pro ně nebylo tak úspěšné, takže se po určité době vrátili zpět do Plzně. Viktorka dobře „zpeněžila“ Václava Pilaře, Petra Jiráčka a hlavně Václava Daridu, za všechny inkasovala veliké částky. V případě prvně jmenovaného Václava Pilaře nebylo angažmá vinou zranění úspěšné a hráč je zpět v Plzni. Obrovský charakter ukázal v přestupním období hráč Viktorie Daniel Kolář, který měl

před sebou nabídku z tureckého týmu, kde by byl jeho plat mnohonásobně vyšší, než je nyní v Plzni. On ji ovšem odmítl s tím, že chce být i nadále součástí současného kádru, kde se všichni považují za rodinu a vztahy v kabině jsou více než dobré.

Viktoria Plzeň po příchodu nového majitele a zlepšení hry začala vykazovat zisky. Jedinou ztrátu v posledních pěti letech vykazovala pouze v ročníku 2012/2013, kdy byla ve ztrátě patnácti milionů. To bylo způsobeno tím, že financovala opravu a rekonstrukci stadionu. Jinak její největší konkurent Sparta vykazovala za posledních deset let ztrátu téměř jednu miliardu, naopak plzeňský zisk činí téměř jednu miliardu v posledních pěti letech.

Fotbalové Viktorii Plzeň doporučuji, aby po sportovní stránce i nadále držela nastavený trend moderního fotbalu, kterým si získá větší počet diváků. Mužstvo je považováno za jedno z nejofenzivnějších v domácí lize, o čemž vypovídá počet vstřelených branek. Čím dál více lidí po celé republice začíná fandit plzeňskému fotbalu a pokud Viktorie vydrží v nastaveném trendu ofenzivního pojetí hry, fanoušků jí bude přibývat, protože tento styl hry se divákům líbí.

Dále bych doporučil, aby plzeňská Viktoria pokračovala i nadále ve výborně rozjeté práci jejího marketingového týmu. Plzeň se stále více dostává do podvědomí širší veřejnosti a její oblíbenost roste s každou sezonou. Dříve venkovní stadion dokázala vyprodat pouze Sparta, dnes už se lidi těší a „naučili“ se chodit i na Plzeň. Marketing společně s PR oddělením v Plzni pracuje, troufám si tvrdit, na nejvyšší úrovni v Čechách, což dokazuje rychlý nárůst fanoušků a vyprodaný domácí stadion skoro na každé utkání. Pokud Plzeň v nastaveném trendu vydrží i nadále, pozici Sparty nejspíš co se týká fanoušků neohrozí, jelikož Sparta má za sebou obrovskou historii a fandí ji lidé po celé republice, ale může se stát minimálně druhým nejoblíbenějším a nejsledovanějším klubem v ČR. Je jen dobře pro český fotbal, že se v Plzni dokázal vybudovat klub, který dokáže více než jednu sezonu konkurovat Spartě.

Také zde bych doporučil více se zaměřit na odchovance a mládež v klubu. Tomu může pomoci nová fotbalová akademie, která bude propojena s ČMFS. Jedná se o první projekt v tuzemsku. Dále na vyhledávání hráčů v cizích ligách, například na Slovensku, v Maďarsku, Srbsku a podobně a rozšířit počet skautů. Ovšem finanční možnosti zde nejsou tak velké, jako u konkurenta Sparty.

Je na první pohled zřejmé, že celá fotbalová Plzeň se vydala tím správným směrem. Otázkou ovšem zůstává, jak dlouho nastavený trend vydrží. Její konkurent Sparta hraje každý

rok o titul, Plzeň v posledních pěti letech. Plzeň je ekonomicky prosperující klub, který se stal úspěšný nejen na domácí fotbalové scéně, ale i na evropské. Z Plzně poslední dobou prosperuje celý český fotbal a hlavně národní mužstvo, kde nastupuje nejvíce hráčů, kteří prošli Viktorií Plzeň.

5 Závěr

V bakalářské práci jsem provedl komparaci managementu dvou fotbalových klubů hrajících nejvyšší českou soutěž. Jedná se o týmy AC Sparta Praha a FC Viktoria Plzeň.

Teoretická část byla věnována všem základním pojmům v oblasti managementu a marketingu. Dále v ní popisují zejména organizační struktury organizací, které působí ve sportu. Rovněž popisují manažerské funkce a všechny metody, které byly potřebné k výzkumu. Všechny potřebné informace k praktické části byly získány ze zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V praktické části se zabývám již konkrétní problematikou a výzkumem obou sledovaných klubů. Úvod praktické části byl věnovaný zejména historii, včetně vzniku klubů, zahrnuje výčet hlavních úspěchů, kterých kluby dosáhly a popis cílů do dalších let. Byla provedena analýza struktury managementu a krátce popsána práce s mládeží. V hospodaření klubů byly informace získány z internetových zdrojů, kde jsou dostupné údaje výkazů na internetových stránkách Ministerstva spravedlivosti. Doplnující informace byly získány z rozhovorů. V klubu AC Sparta Praha byl proveden rozhovor s ředitelem marketingové a komunikační sekce Ing. Tomášem Křivdou. V klubu FC Viktoria Plzeň jsem provedl rozhovor s ředitelem sekce PR a tiskovým mluvčím Mgr. Pavlem Pillarem.

Na základě všech získaných informací, vědomostí a znalostí byla provedena a sestavena SWOT analýza, kde se podrobněji zabývám silnými a slabými stránkami porovnávaných klubů a dále příležitostmi a hrozbami. Vlastní doporučení a návrhy jsou zpracovány ve čtvrté kapitole.

Manažeři obou klubů, s nimiž jsem měl možnost vést rozhovor, byli velmi ochotní a bez problémů mi poskytli informace potřebné ke zpracování a sepsání bakalářské práce. Na základě všech informací byly vyjeveny některé rozdíly mezi kluby, ale také podobnosti. Oba kluby jsou srovnatelné z pohledu marketingové práce, práce PR, kvality zázemí a pozornosti, kterou věnují rozvoji mládežnických akademií. Menší problémy, které se vyskytují u obou klubů, jsou opět do určité míry podobné, nicméně aktuálně je jich více na straně pražské Sparty. Sparta dlouhodobě usiluje o naplnění stadionu fanoušky a také rok co rok vykazuje veliké finanční ztráty ve svém hospodaření.

Celkové mé hodnocení nevyznívá jednoznačně pro jeden z klubů. Nicméně v současné době je na tom dle mého názoru lépe fotbalová Plzeň. Oba kluby fungují na podobné úrovni

navzdory rozdílným rozpočtům. Sparta Praha je největším klubem v tuzemsku. Má širší strukturu managementu a zaměstnává větší počet lidí jak v managementu, tak v představenstvu nebo realizačním týmu. Při mém rozhovoru s oběma manažery bylo vidět, že jsou oba profesionálové, kteří dělají svou práci excelentně. Oba byli velmi komunikativní, ochotní a vstřícní, se znalostí minimálně jednoho cizího jazyka. Názorově si byli podobní, navzájem se respektovali a uznávali.

Shrnu-li všechny poznatky, přicházím k závěru, že Sparta je stále nejlepší klub v ČR, avšak Plzeň se posouvá na její úroveň. Plzeň nekončí každý rok s obrovskou ztrátou v hospodaření jako fotbalová Sparta. Ovšem za Spartou stojí silný majitel klubu, třetí nejbohatší Čech, který si může dovolit financovat klub, jehož primárním cílem tak nemusí být generování finančního zisku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

Odborné knihy

- [1] CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb*. 4. vyd. Skripta BIVŠ Praha, 2007. 211 s. ISBN 978-80-7265-127-6.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, a. s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [3] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing, a.s. Praha, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [4] DOVADIL, Josef a kolektiv. *Výkon a trénink ve sportu*. 4. vyd. Velké Přílepy: Olympia, 2012. 336 s. ISBN 978-80-7376-326-8.
- [5] DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Skripta VŠB-TU Ostrava, 2012. 270 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
- [6] DURDOVÁ, Irena. *Sociální, ekonomické a etické aspekty současného sportovního prostředí*. Skripta VŠB-TU Ostrava, 2011. 132 s. ISBN 978-80-248-2439-0.
- [7] DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly z mezilidské komunikace*. Skripta VŠB-TU Ostrava, 2010. 100 s. ISBN 978-80-248-2164-1.
- [8] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Skripta VŠB-TU Ostrava, 2009. 88 s. ISBN 978-80-248-0827-7
- [9] DURODVÁ, Irena. *Sportovní management*. Ostrava, VŠB-TU Ostrava, 2002. ISBN 80-248-0130-2.
- [10] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum*. Grada Publishing, a. s. Praha, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [11] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing základny a principy*. Computer Press, a. s. Brno, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- [12] FOŘT, Petr. *Sport a správná výživa*. Euromedia Group, k. s. Praha, 2002. 352 s. ISBN 80-249-0124-2.
- [13] GILL, L., Diane a Lavon WILLIAMS. *Psychological Dynamics of Sport and Exercise*. 3. vyd. Champaign, IL: Human Kinetics, 2008. 344 s. ISBN 9780736062640.

- [14] HADRABA, Jaroslav. *Marketing. Průvodce mix-tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-89-9.
- [15] KOSÍK, Miloš a Miroslav PACUT. *Organizace sportu*. Skripta VŠB-TU Ostrava, 2009. 86 s. ISBN 978-80-248-2017-0.
- [16] KÖSSL, Jiří, Jan ŠTUMBAUER a Marek WAIC. *Vybrané kapitoly z dějin tělesné kultury*. 2. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2006. 159 s. ISBN 80-246-0802-2.
- [17] KOTLER, Philip a Fernando Trias de Bes. *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [18] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Grada Publishing, a. s. Praha, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [19] KOTLER, Philip, Dipak C. JAIN a Suwit MAESINCEE. *Marketing v pohybu*. Management Press Praha, 2007. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
- [20] MACHO Milan. *Fotbal vášeň 20. století*. Praha: Euromedia Group-Knižní klub, 1999. ISBN 80-242-0182-8.
- [21] MASOPUST, Josef a Jiří Magnustek. *Fotbal (průvodce nejoblíbenější hrou)*. Ostrava: Librex. ISBN 80-7228-417-7.
- [22] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu vybrané kapitoly*. 2. vyd. Skripta VŠE Praha, 2009. 120 s. ISBN 978-80-245-1521-2.
- [23] NOVOTNÝ, Jiří a kolektiv. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [24] PACUT, Miroslav a Miloš KOSÍK. *Dějiny moderního sportu*. Skripta VŠB-TU Ostrava, 2009. 151 s. ISBN 978-80-248-2003-3.
- [25] PACUT, Miroslav a Miloš KOSÍK. *Dějiny sportovních her*. Skripta VŠB-TU Ostrava, 2009. 162 s. ISBN 978-80-248-2002-6.
- [26] PACUT, Miroslav a Miloš KOSÍK. *Smlouvy ve sportu*. Skripta VŠB-TU Ostrava, 2009. 73 s. ISBN 978-80-248-2004-0.
- [27] SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Grada Publishing, a.s. Praha, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

- [28] SLUKA, Tomáš. *Profesionální sportovec (právní a ekonomické vztahy)*. Praha, Havlíček Brain Tream, 2007, 199 s. ISBN 80-903609-5-5.
- [29] SOMMER, Jiří. *Mladé dějiny sportu aneb o sportech našich předků*. Olomouc: Fontána, 2003. 273 s. ISBN 80-7336-116-7.
- [30] TOD, David, Joanne THATCHER a Rachel RAHMAN. *Psychologie sportu*. Praha: Grada Publishing, 2012. 200 s. ISBN 978-80-247-3923-6.
- [31] VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Grada Publishing, a.s. Praha, 2014. 296 s. ISBN 978-80-247-4843-6.
- [32] WILLIAMS, L, M a W,F,STRAUB. *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance*. 6. vyd. Boston: McGraw-Hill, 2010. 336 s. ISBN 978-80-7376-326-8.

Internetové zdroje

- [33] Český olympijský výbor [on-line]. 5. 1. 2015. [cit. 2015-01-05]. Dostupný z [www: http://www.olympic.cz/www/docs/osmus/sport.pdf](http://www.olympic.cz/www/docs/osmus/sport.pdf)
- [34] Západočeská univerzita v Plzni [on-line]. 5. 1. 2015. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z [www: <http://www.ktv.zcu.cz/pages/kinantro/P8.pdf>](http://www.ktv.zcu.cz/pages/kinantro/P8.pdf)
- [35] AC Sparta Praha [on-line]. 5. 1. 2015. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z [www:http://www.sparta.cz](http://www.sparta.cz)
- [36] FC Viktoria Plzeň [on-line]. 5. 1. 2015. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z [www:http://www.fcviktoria.cz](http://www.fcviktoria.cz)
- [37] Mužstvo AC Sparta Praha 2014/2015 [on-line]. Internetové stránky transfer market. Dostupné z [www.:http://www.transfermarkt.cz](http://www.transfermarkt.cz)
- [38] Mužstvo FC Viktoria Plzeň 2014/2015 [on-line]. Internetové stránky transfer market. Dostupné z [www.:http://www.transfermarkt.cz](http://www.transfermarkt.cz)
- [39] JAROŠOVÁ Darja [on-line]. Internetové stránky. Dostupné z [www.:http://www.books.google.cz](http://www.books.google.cz)

Seznam zkratek:

ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
ČR	Česká republika
ČSF	Československý svaz fotbalu
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
FaČr	Fotbalová asociace České republiky
UEFA	Union of European Football Associations
OH	Olympijské hry
TJ	Tělovýchovná jednota
SK	sportovní klub
SK	Sportovní klub

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015


.....
Lukáš Krajiček

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha č. 1 Rozhovor AC Sparta Praha

Příloha č. 2 Rozhovor FC Viktoria Plzeň

Příloha č. 3 Logo AC Sparta Praha

Příloha č. 4 Logo FC Viktoria Plzeň

Příloha č. 1 Rozhovor v klubu AC Sparta Praha

- 1. Pracujete už dlouho na pozici manažera Sparty Praha? Kde jste případně pracoval předtím?*
- 2. Z čeho se skládá Vaše pracovní uplatnění v klubu?*
- 3. Máte vzdělání v oboru sportovní management?*
- 4. Musíte znát ke své práci cizí jazyky?*
- 5. Využíváte ke své spolupráci jednoho či více hlavních sponzorů?*
- 6. Myslíte si, že ve Vašem klubu je priorita práce s mládeží?*
- 7. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější vlastnosti a schopnosti manažera, které by měl mít?*
- 8. V čem současné době je největší problém sportovního managementu.*
- 9. Jste spokojen s prací v kolektivu, ve kterém pracujete?*
- 10. Co si myslíte o současném stavu AC Sparty Praha?*
- 11. Vnímáte jako největšího konkurenta v boji o titul FC Viktorii Plzeň?*
- 12. Jaké si kladete cíle do dalších let?*
- 13. Pomáhá Vám město nebo kraj? Případně jakým způsobem?*
- 14. Ekonomická krize, která narušila chod mnoha klubů, dotkla se i Vás?*
- 15. Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa sportovního managementu?*

Příloha č. 2 Rozhovor v klubu FC Viktoria Plzeň

- 1. Pracujete už dlouho na pozici manažera Viktorie Plzeň? Kde jste případně pracoval předtím?*
- 2. Z čeho se skládá Vaše pracovní uplatnění v klubu?*
- 3. Máte vzdělání v oboru sportovní management?*
- 4. Musíte znát ke své práci cizí jazyky?*
- 5. Využíváte ke své spolupráci jednoho či více hlavních sponzorů?*
- 6. Myslíte si, že ve Vašem klubu je priorita práce s mládeží?*
- 7. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější vlastnosti a schopnosti manažera, které by měl mít?*
- 8. V čem současné době je největší problém sportovního managementu.*
- 9. Jste spokojen s prací v kolektivu, ve kterém pracujete?*
- 10. Co si myslíte o současném stavu FC Viktorie Plzeň?*
- 11. Vnímáte jako největšího konkurenta v boji o titul AC Spartu Praha?*
- 12. Jaké si kladete cíle do dalších let?*
- 13. Pomáhá Vám město nebo kraj? Případně jakým způsobem?*
- 14. Ekonomická krize, která narušila chod mnoha klubů, dotkla se i Vás?*
- 15. Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa sportovního managementu?*

Příloha č. 3 Logo AC Sparta Praha



Příloha č. 4 Logo FC Viktoria Plzeň

